

I Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG	3
2 DER DEMOGRAPHISCHE WANDEL	6
2.1 Mögliche Auswirkungen auf die Gesellschaft	7
2.2 Die Alters- und Erwerbsquote.....	8
2.3 Die demographische Entwicklung.....	10
2.4 Die Bedeutung für den Arbeitsmarkt	14
3 DER REGIERUNGSBEZIRK OBERPFALZ	15
3.1 Vorstellung des Bezirks.....	15
3.2 Geographie und Infrastruktur	18
3.3 Industrie und Gewerbe.....	20
3.4 Demographie des Regierungsbezirks.....	23
3.5 Die aktuelle Bildungssituation in der Oberpfalz.....	24
3.6 Konzepte zum demographischen Wandel	26
3.6.1 Politische Konzepte und Kooperationen	26
3.6.2 Regionale Konzepte	28
3.6.3 Netzwerke und Organisationen.....	29
4 UNTERNEHMEN BENTELER AG.....	31
4.1 Vorstellung des Konzerns.....	31
4.2 Führungsrichtlinien, Unternehmenskultur und Leitlinien	33
4.3 Altersstruktur und Belegschaftszusammensetzung.....	34
4.4 Zukunftsbetrachtung.....	37
4.5 Arbeitsbedingungen im Werk Schwandorf.....	38
4.6 Aktuelle Situation in der Personalentwicklung	40
5 ANGEWANDTE PERSONALPOLITIK MIT DEM SCHWERPUNKT PERSONALENTWICKLUNG	41
5.1 Grundlagen der Personalentwicklung	41
5.2 Schwerpunkte der Personalentwicklung	44
5.2.1 Berufsaus-, Fort- und Weiterbildung	44

5.2.1.1 Betriebliche Berufsausbildung	44
5.2.1.2 Fort- und Weiterbildung	46
5.2.2 Gesundheitsmanagement.....	49
5.2.2.1 Allgemeine Betrachtung	49
5.2.2.2 Strategien des Gesundheitsmanagements.....	51
5.2.2.3 Handlungsfelder im Bereich Gesundheitsmanagement.....	53
5.2.2.4 Implementierung von Maßnahmen.....	54
5.2.3 Führungskultur und Mitarbeiterführung	56
5.2.3.1 Führungskonzepte	60
5.2.3.2 Führungsmittel	63
6 ÜBERPRÜFUNG DER ALTERNATIVEN FÜR DIE BENTELER AG	65
6.1 Erstellung der Matrix	65
6.2 Erklärung der Matrix	68
6.3 Ergebnis der Matrixberechnung.....	69
7 ZUSAMMENFASSUNG	73
 II Literaturverzeichnis	
III Abbildungsverzeichnis	

1 Einleitung

Aufgrund der sich in allen Industriestaaten verschiebenden Altersstruktur – die Lebenserwartung steigt und damit verlängert sich auch die Leistungsfähigkeit der Menschen - wird die Thematik des „demographischen Wandels“ und die sich daraus ergebend notwendigen Konsequenzen zunehmend in das Bewusstsein von Wirtschaft und Politik, aber auch der Gesellschaft gerückt.

Die Menschen werden immer älter und diese älteren Menschen werden zahlenmäßig immer mehr, da es durch anhaltend wenige Geburten an jungen Menschen fehlt.

Die Bevölkerungen in den Industriestaaten überaltern und schrumpfen zunehmend.

Es muss dabei auf folgende Fragenstellungen eine Antwort gefunden werden:

Wie wird die Gesellschaft zukünftig mit Themen wie Rentenversicherung, Gesundheitsvorsorge oder der Überalterung der Gesellschaft umgehen?

Bereits jetzt lassen die Knappheit von jungen qualifizierten Arbeitskräften und ein höheres Renteneintrittsalter das Potenzial älterer Mitarbeiter in einem „neuem“ Licht erscheinen. Im Zuge der demographischen Entwicklung werden die Unternehmen darauf angewiesen sein, die Potenziale älterer Mitarbeiter zu erschließen und zu nutzen. Derzeit wird dieser demographische Wandel von vielen Unternehmen eher als Fachkräftemangel, speziell in Bereichen, in denen jüngere technische Fachkräfte und Ingenieure gebraucht werden, wahrgenommen. Die Realität im wirtschaftlichen Kontext, ist aber einerseits ein generelles Älterwerden der Ressource „Mensch“, andererseits eine dauerhafte Verknappung des Angebotes an jüngeren Menschen innerhalb der Gesellschaft. Sieht man sich speziell die Situation in deutschen Unternehmen an, so stellt sich das Thema demographischer Wandel gar nicht so negativ dar.

Immer mehr Unternehmen betrachten die demographische Entwicklung als Herausforderung zu gezielten Veränderungen ihrer Personalpolitik. Ein Indikator für das Wahrnehmen der sich abzeichnenden Veränderungen ist die Durchführung von Altersstrukturanalysen in den Unternehmen. Diese nimmt in deutschen Betrieben von Jahr zu Jahr zu. (siehe Abbildung unten) Die Analyse der Altersstruktur ist einer der wichtigsten Schritte, der von Betrieben zu leisten ist, um geeignete Personalmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.¹

¹ Adecco Institut (2009), Studie

Analyse der Altersstruktur in deutschen Betrieben

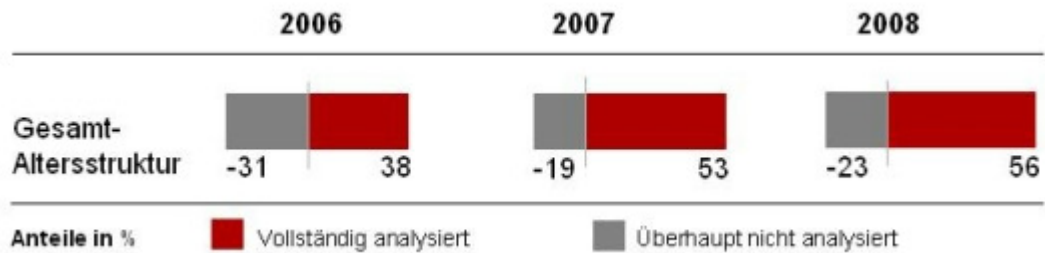


Abbildung 1 - Quelle: Adecco Institut (2009)

Die Art und Weise wie es den Unternehmen gelingt, die demographischen Veränderungen am Arbeitsmarkt und im eigenen Unternehmen zu bewerkstelligen, kann und wird mittel- und langfristig betrachtet, Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben. Unternehmen und dabei insbesondere das Personalmanagement werden hier vor teilweise ganz neuen Herausforderungen gestellt.²

Aufgrund der Aktualität dieser Thematik wird in dieser Arbeit näher auf die einzelnen Schwerpunkte des demographischen Wandels eingegangen und umsetzungsfähige Konzepte für den Firmenstandort der Benteler AG in Schwandorf erarbeitet.

Einleitend wird ein kurzer Überblick gegeben, die Begriffsdefinitionen und die aktuelle Altersstruktur in Deutschland vorgestellt.

Danach werden mögliche Handlungsalternativen im Bereich Personalwesen aufgezeigt.

Es werden konkret Modelle und Programme dargestellt, die dem demographischen Wandel und den damit zusammenhängenden Problemen entgegenwirken sollen.

Als weiteren Schwerpunkt wird der Regierungsbezirk Oberpfalz vorgestellt und dessen politisch – soziale Aktivitäten und Maßnahmen aufgezeigt.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt darin, umsetzbare Handlungsalternativen anhand von festgelegten Kriterien zu bestimmen.

Dafür wird das Unternehmen Benteler Automobiltechnik AG und dessen Werk am Standort Schwandorf vorgestellt und ein aktueller Überblick über die derzeitige Situation - auch unter Einbeziehung der zurzeit herrschenden Wirtschaftskrise - gegeben.

Im Anschluss werden die aktuell praktizierten Aktivitäten und Konzepte in der Personalentwicklung der Benteler AG kurz vorgestellt.

Ein Fokus liegt im Entwickeln und Festlegen von Kriterien, um die möglichen Alternativen bewerten und gewichten zu können. Dieser erste Arbeitsschritt wird in

² Holz M. & Da-Cruz P. (2007), Seite 15

enger Zusammenarbeit mit dem Leiter der Personalabteilung am Standort Schwandorf durchgeführt. Bei den Kriterien werden in erster Linie der Kostenaspekt, aber auch die Umsetzbarkeit der Maßnahmen im Unternehmen betrachtet. Ein Schwerpunkt wird weiterhin das Thema „Gesundheit“ sein, vor allem mit Blick auf Präventionsmaßnahmen und Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter. Dem Thema „Weiter- und Fortbildung“ wird ebenso großer Platz eingeräumt; wie auch dem Punkt „Führungskultur“, um auch in diesen zwei Bereichen Alternativen und Möglichkeiten aufzeigen zu können. Danach wird ein Schema erstellt mit dem anhand der vorher erarbeiteten und festgelegten Kriterien eine Nutzwertanalyse durchgeführt werden kann. Es werden darin alle aufgezeigten Alternativen bezüglich der vorgegeben Kriterien bewertet und in eine Reihenfolge gebracht.

Ziel soll es sein, die Bewertung der Alternativen bzw. Konzepte unter den Gesichtspunkten der „Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeit“ durchzuführen.

In der Schlussbetrachtung werden einzelnen Handlungsalternativen näher dargestellt und es wird aufgezeigt, wie diese am Standort Schwandorf umgesetzt werden könnten. Es wird hier für die Personalabteilung eine Entscheidungsgrundlage erstellt, anhand der die Personalabteilung konkrete Aktionen und Maßnahmen zur Umsetzung auswählen kann.

2 Der demographische Wandel

Bis Anfang des 20. Jahrhunderts waren das Bevölkerungswachstum und damit der gesicherte Nachschub an ausreichend Erwerbstätigen und Konsumenten der wichtigste Faktor für ein stetiges Wirtschaftswachstum in den Industriestaaten. Heute wird das Wirtschaftswachstum von einer Reihe unterschiedlicher Faktoren beeinflusst, insbesondere von der Informationstechnologie, der Globalisierung, der weltweiten Vernetzung und aktuell von der stetig zunehmenden Alterung der Bevölkerung, vor allem in den Industrienationen.

Dieser Umstand des Alterns der Erwerbsbevölkerung wird im Grunde von drei demographischen Veränderungen hervorgerufen. Die immer weiter steigende Lebenserwartung und die sehr niedrigen Geburtenraten sind zwei Hauptgründe. Der dritte Einflussfaktor ist das immer näher rückende Renteneintrittsalter der so genannten „Baby – Boom – Generation“. Das sind jene Menschen, die zwischen 1946 und 1964 geboren wurden. Aber auch die Veränderungen in Bezug auf Werte, Verhaltensweisen und Einstellung der jüngeren Generation zur Arbeit leisten ihren Beitrag zu diesen teilweise massiven Veränderungen im Wirtschafts- und Arbeitsleben. Gerade die Generation der Baby – Boomer ist deshalb von so großer Bedeutung, da sie je nach Betrachtungsweise zwischen einem Drittel, oder so wie in Deutschland, rund ein Viertel der Bevölkerung ausmacht.³

In den nächsten 40 Jahren wird sich demnach auch in der deutschen Bevölkerung ein massiver Wandel in der Altersstruktur vollziehen.

Wie bereits beschrieben, kommen fast zeitgleich unterschiedliche Faktoren in Bezug auf die demographischen Veränderungen zum Tragen.

Bei dem einen Faktor handelt es sich um den so genannten „Pillenknick“. Anfang der 1970er Jahre fiel die Geburtenrate durch das Aufkommen der Verhütungspille auf 1,4 Geburten pro Frau.⁴ Dieser markante Einschnitt in der Alterspyramide, den man in allen Industriestaaten ab Anfang 1960 sehen kann, fällt eben mit dem Zeitpunkt der Einführung der Antibabypille zusammen und wird deshalb auch als „Pillenknick“ bezeichnet. Ein ursächlicher Zusammenhang zwischen dem Absinken der Geburtenrate und der breiten Verfügbarkeit der Pille kann aber nicht schlüssig nachgewiesen werden. Faktum ist aber, dass zur Aufrechterhaltung des Bevölkerungsbestandes der Bundesrepublik Deutschland jedoch eine Geburtenrate von 2,1 pro Frau notwendig ist, um die Bevölkerungszahlen und damit die Anzahl der Erwerbstätigen über die nächsten Jahrzehnte stabil zu halten.⁵ Es werden daher in Deutschland seit nunmehr etwa 30 Jahren zu wenige Kinder geboren.

³ Voelpel S. & Leipold M. & Fruchtenicht J.(2007), Seite 42 und Seite 43

⁴ Klingholz (2007), Seite 6

⁵ Klingholz (2007), Seite 20

Der nächste Faktor ist der stetige Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung der Bevölkerung.⁶

Dieser ist hauptsächlich dem medizinisch bzw. dem medizintechnischen Vorschritt, einer gesünderen Lebensweise, verbesserten Umwelteinflüssen und natürlich auch der politischen Lage, zum Beispiel Frieden und Wohlstand, zu verdanken.⁷

Daraus folgt, dass es einerseits zu wenige junge Menschen und andererseits immer mehr alte Menschen in Deutschland geben wird.⁸

Dieses Problem teilt Deutschland natürlich mit allen anderen Industrieländern in Europa und dem Rest der Welt.

2.1 Mögliche Auswirkungen auf die Gesellschaft

Ein zentrales Thema in der Diskussion des sich ankündigenden demographischen Wandels ist die real bestehende Gefährdung der Finanzierbarkeit der gesetzlichen Sozialversicherungssysteme und der Rentenversicherung.

Es müssen immer weniger junge Menschen immer mehr alte Menschen, die zugleich auch noch immer älter werden, finanzieren. Nach einer Berechnung des Europäischen Statistikamtes Eurostat werden im Jahr 2060 zwei Arbeitnehmer anstatt heute vier Arbeitnehmer einen Rentner finanzieren müssen.⁹

Einer der vielen Auswirkungen des demographischen Wandels, ist der Einfluss einer alternden Bevölkerung auf das künftige Konsumverhalten. Neuinvestitionen werden zumeist von jungen Menschen getätigt, die sich gerade etwas aufbauen (Wohnung, Haus, Einrichtung etc.) wollen. Im Gegensatz dazu tätigen ältere Menschen zum großen Teil nur Ersatzinvestitionen. Hier geht es im Grunde nur um den notwendigen Ersatz von nicht mehr funktions- oder gebrauchsfähigen Dingen. Wobei dieser Sachverhalt immer mehr revidiert werden muss. Gerade die Käuferschicht der Senioren benötigen teilweise ganz spezifische altersgerechte Produkte und Dienstleistungen. Hier muss es und gibt es auch schon seitens der Wirtschaft ein massives Umdenken. Der Markt für Senioren wird gerade erst entdeckt.^{10 / 11}

Auch das Angebot von staatlichen Infrastruktur- und Kulturleistungen wird sich an diesen neuen Gegebenheiten orientieren.

Öffentliche Gelder und Förderungen werden sich eher auf Bereiche wie Alten- und Pflegeheime konzentrieren. Die Förderung von Kindergärten, Schulen und

⁶ Länge & Menke (2007), Seite 11

⁷ Lobach R. (2006), Seite 5

⁸ Lobach R. (2006), Seite 6

⁹ Deutsche Presseagentur – Eurostat Studie 2009

¹⁰ MGSFF - NRW (2004), Seite 49

¹¹ IHK Saarland (2007), Seite 19

Universitäten wird tendenziell abnehmen, da es sehr viel weniger junge Menschen in Zukunft geben wird. Nach einer aktuellen Studie des Europäischen Statistikamtes Eurostat wird die Bevölkerung in Deutschland bis ins Jahr 2060 von zurzeit 82 auf rund 71 Millionen Menschen schrumpfen.¹² Es gibt mittlerweile gerade zur Einwohnerzahl für Deutschland eine Vielzahl von unterschiedlichen Statistiken. Die Werte aber zentrieren sich auf rund 75 Millionen Menschen im Jahr 2050. Der Grund hierfür liegt zu einem großen Teil in der auf sehr niedrigem Niveau stagnierenden Geburtenrate von rund 1.4 Geburten pro Frau.¹³

Neben diesen politisch – sozialen Themen ist der Einfluss der demographischen Veränderung auf die deutsche Wirtschaft und deren Leistungsfähigkeit von ausschlaggebender Bedeutung. Als Beispiel kann hier die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern in einem Unternehmen genannt werden.

2.2 Die Alters- und Erwerbsquote

Die zentralen Fragestellungen aus wirtschaftlicher Sicht Bezug nehmend auf den demographischen Wandel werden sein:

Welche zahlenmäßige Steigerung älteren Arbeitskräften wird in den Unternehmen in Deutschland benötigt, um ein ausreichendes Wirtschaftswachstum generieren zu können?

Wie und in welcher Form lässt sich diese Steigerung realisieren?

Welche Rahmenbedingungen aus politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Sichtweise müssen geschaffen werden?

Wie kann man den oft zitierten und notwendigen „Paradigmenwechsel“ in Bezug auf ältere Mitarbeiter in den Unternehmen herbeiführen?^{14 / 15}

Welche Anreizsysteme können geschaffen werden um ältere Beschäftigte länger oder zumindest bis zum gesetzlichen Verrrentungsalter im Unternehmen zu halten?¹⁶

Gibt es mögliche Alternativen, beispielsweise die Anhebung der Anzahl an jungen Erwerbstätigen durch verkürzte Schul- und Ausbildungszeiten oder die Erhöhung der Frauenquote in den Betrieben?

Um alle diese Frage beantworten zu können, muss man zunächst die aktuelle Situation am deutschen Arbeitsmarkt analysieren.

¹² Deutsche Presseagentur – Eurostat Studie 2009

¹³ Börsch A. & Wilke C. (2007), Seite 6

¹⁴ DGFP e.V. (2004), Seite 97

¹⁵ MGSFF - NRW (2004), Seite 9 ff

¹⁶ MGSFF - NRW (2004), Seite 45

Als aussagekräftig erweist sich hierfür die Erhebung und Darstellung der Alters- und geschlechtsspezifischen Erwerbsquote (siehe Abbildung 2).

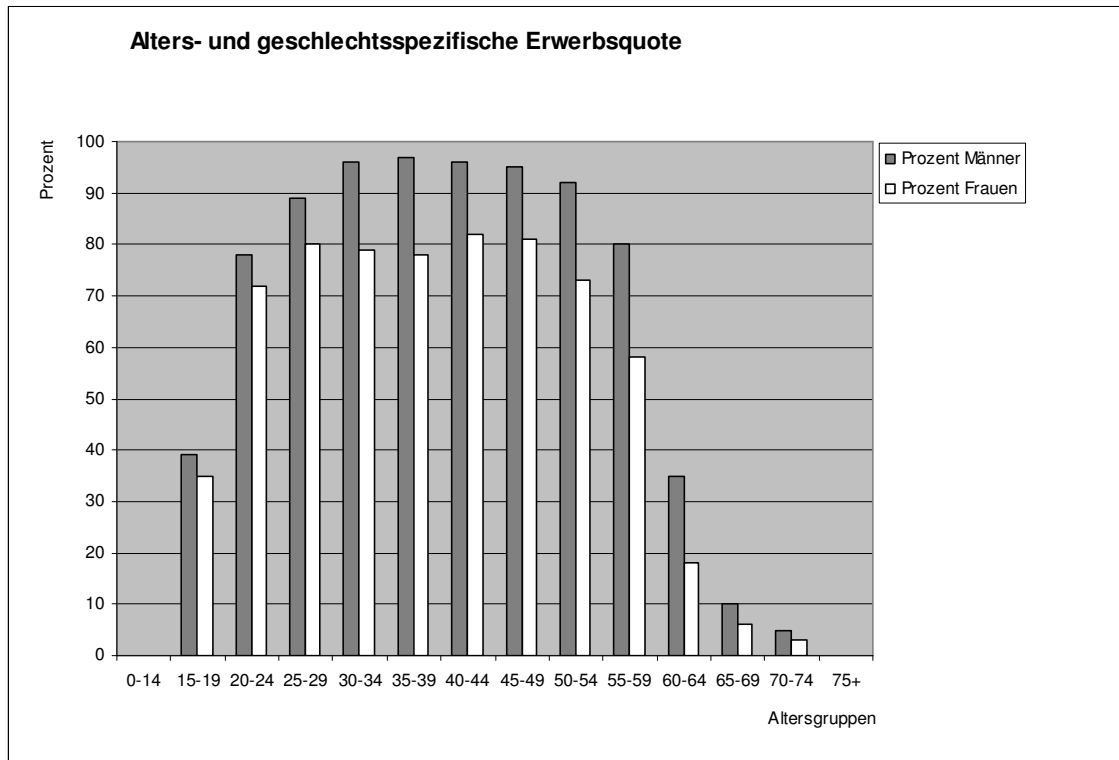


Abbildung 2 – Quelle: Statistisches Bundesamt (2006)

Aus der Auswertung der Daten erkennt man zum einen, dass die Erwerbsquoten der 30- bis 54-jährigen Männer bei über 90 Prozent liegen.

Die etwas niedrigeren Erwerbsquoten der jüngeren Männer liegen vor allem an der schulischen bzw. universitären Ausbildung, die diese durchlaufen.

Für die recht niedrigen Erwerbsquoten der älteren Männer, also derer über 55 Jahre, gibt es mehrere Gründe. Einer der Hauptgründe ist sicher in der praktizierten und von Gesetztes wegen erlaubten Vorruhestandsregelung und in der momentanen schwierigen wirtschaftlichen Situation zu suchen. Die weit verbreiteten Vorurteile aus dem bereits erwähnten Defizitmodell gegenüber älteren Arbeitnehmern, zum Beispiel verminderte Leistungsfähigkeit, wenig Motivation, teure Lohnstunden, lange Abwesenheitszeiten wegen Krankheit usw., spielen sicherlich eine eben so große Rolle. Diese Aspekte dürfen aber dennoch nicht unbeachtet bleiben, denn mit steigender Anzahl älterer Arbeitnehmer im Betrieb kann es zu Erhöhung der Fehlzeiten, zu mehr Leistungsgewanderten im Unternehmen, zu Einschränkungen in der Personaleinsatzflexibilität und auch zu Know-how Lücken kommen, wenn nicht rechtzeitig Maßnahmen dagegen ergriffen werden.¹⁷

¹⁷ Buck H. (2004), Seite 3

Betrachtet man sich die Erwerbsquoten der Frauen, so stellt man fest, dass diese im Durchschnitt rund 15 Prozent niedriger liegen als die vergleichbaren Erwerbsquoten der männlichen Altersgenossen. Gerade aber die Erhöhung der Erwerbsquote der Frauen kann zu einem realistischen und nachhaltigen Effekt auf die gesamte Erwerbsquote führen. Es müssen hier aber erst die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden, zum Beispiel die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf und die Abkehr von den klassischen Geschlechterrollen.^{18 / 19}

Die Ursache für diese, doch teilweise markant niedrige Frauenerwerbsquote ist demnach mit großer Wahrscheinlichkeit im noch immer gängigen „traditionellen“ Rollenbild der Frau in der deutschen Gesellschaft zu suchen. Das heißt, dass Frauen nach wie vor eher zuhause bleiben und die Familie versorgen als erwerbstätig zu sein. Ein Indiz dafür mag auch die wieder ansteigende Erwerbsquote bei Frauen ab dem 40. Lebensjahr sein. Die Kindererziehung läuft dann zumeist bereits in geregelten Bahnen (Schule, Ausbildung...), so dass die Frauen nun wieder einen Beruf ausüben können.

2.3 Die demographische Entwicklung

Um den wirtschaftlichen Erfolg auch weiterhin abzusichern, ist eine der wichtigsten Maßnahmen, die Erwerbsquote zu steigern, zumindest jedoch den Status quo konstant zu halten. Die Schwerpunkte dieser Maßnahmen werden bei den Erwerbsquoten der älteren Arbeitnehmer liegen müssen, da diese wie aus der Abbildung 2 zu ersehen ist, noch ausbaufähig sind. Die Altersgruppe zwischen 30 und 55 Jahren ist mit einer Erwerbsquote von über 90 Prozent schon heute schon auf einem sehr hohen Niveau und wird sich daher nur schwer steigern lassen. Bei der Gruppe der jüngeren Arbeitnehmer, im Alter unter 20 Jahren, kann man durch kürzere Ausbildungszeiten zwar versuchen die Erwerbsquoten zu erhöhen, dieser Effekt wird aber durch die demographische Entwicklung nur sehr gering ausfallen. Der Grund, warum diese Maßnahme nicht den gewünschten Erfolg haben wird, ist vorrangig in der zukünftigen starken Reduzierung der jüngeren Bevölkerungsschichten in der deutschen Bevölkerung zu suchen. Es würde aber auch der positive Effekt der Verjüngung der Altersstruktur der Erwerbstätigen eintreten.²⁰

Es wird daher sehr deutlich, dass die Bevölkerungsgruppe der über 55-Jährigen eine Schlüsselrolle in der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands übernehmen wird.

¹⁸ Börsch A. & Wilke C. (2007), Seite 20

¹⁹ Naeyele G. (2001), Seite 2

²⁰ Börsch A. & Wilke C. (2007), Seite 19

Nachweisbar ist dieser theoretische Ansatz zum Teil, indem man die aktuelle Bevölkerungsverteilung Deutschlands anhand einer graphischen Darstellung, der so genannten Alterspyramide (Abbildung 3) analysiert und auswertet.

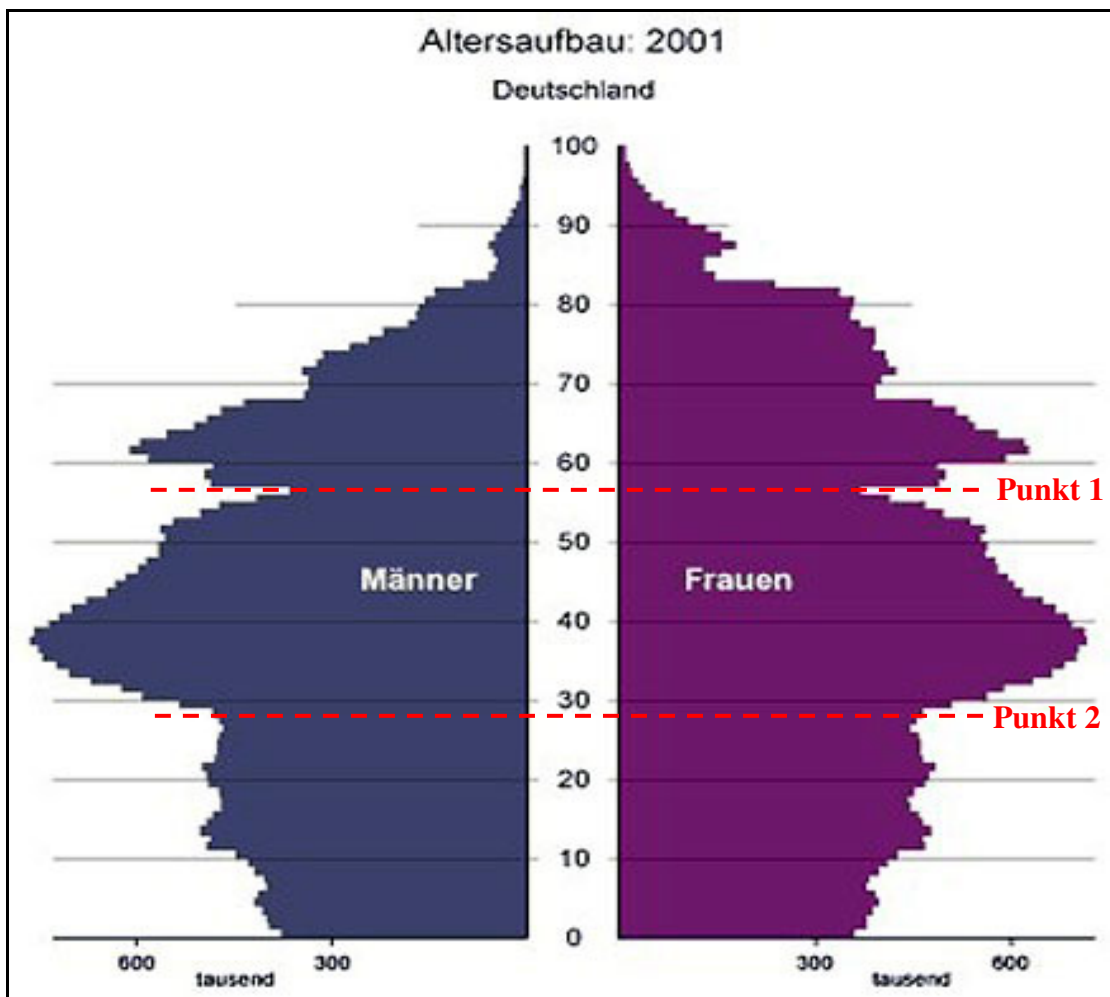


Abbildung 3 – Quelle: Statistisches Bundesamt (2001)

Bei der Betrachtung der Bevölkerungsverteilung (Abbildung 3) fallen zwei deutliche Einschnitte in der Entwicklung der Bevölkerung auf.

Der erste Einschnitt (Punkt 1) ist bei den 55- bis 65-Jährigen zu sehen und ist mit der niedrigen Geburtenrate während des Zweiten Weltkrieges zu erklären.

Den zweiten Einschnitt (Punkt 2) kann man bei den unter 30-Jährigen feststellen und dieser ist auf die stark zurückgegangene Geburtenrate zurückzuführen.²¹ Diese könnte eine Reaktion auf die Einführung der „Antibabypille“ sein. Dieser markante Einschnitt in der Alterspyramide, den man in allen Industriestaaten ab Anfang 1960 sehen kann, fällt eben mit dem Zeitpunkt der Einführung der Antibabypille zusammen und wird deshalb auch als „Pillenknick“ bezeichnet. Ein ursächlicher Zusammenhang zwischen dem

²¹ Holz M. & Da-Cruz P. (2007), Seite 28 und Seite 29

Absinken der Geburtenrate und der breiten Verfügbarkeit der Pille kann aber nicht nachgewiesen werden.²²

Zwischen den beiden Einschnitten ist in der Alterspyramide eine deutliche Ausbuchtung zu erkennen.

Das ist die so genannte Baby-Boom-Phase, die nach dem Zweiten Weltkrieg in den wirtschaftlichen Aufschwungzeiten der 60er Jahre entstanden ist.

Man bezeichnet deshalb die Generation zwischen 1946 bis ungefähr 1965 auch als die „Baby - Boomer“.²³

Damals bekam jede Frau in Westdeutschland noch durchschnittlich 2,5 Kinder. Danach folgte jedoch ein rasanter Einbruch der Geburtenzahlen, bis hin zum "Pillenknick".

Wird nun, die nach statistischen Berechnungen belegte Geburtenrate von 1,4 Geburten pro Frau unterstellt und bleibt diese in dieser Größenordnung auch bestehen und wird die Verlängerung der Lebenserwartung ebenfalls einbezogen, ergibt sich für das Jahr 2050 das nachfolgend beschriebene Szenario.

Aus der Alterspyramide ist deutlich zu erkennen, dass mit der fortschreitenden Alterung der „Baby – Boomer“, die absolute Anzahl der über 74-Jährigen stark ansteigt. Die Gruppe der Erwerbstätigen der 55- bis 74-Jährigen bleibt absolut gesehen auf einem konstanten Niveau.

Auffällig ist jedoch der starke Rückgang der 30- bis 54-jährigen Erwerbstätigen. Über alle Alterskohorten hinweg wird Deutschland einen Rückgang der Bevölkerungszahl von zurzeit rund 82,5 Millionen auf rund 77 Millionen Einwohner erleben.²⁴

Das entspricht in den nächsten 50 Jahren einer Reduktion von rund 10 Millionen Menschen.²⁵

Bei dieser Berechnung wurde zusätzlich eine konstante jährliche Zuwanderung von 200.000 Menschen unterstellt. Inwieweit diese „statistischen“ Daten Realität werden ist nur schwer vorhersagbar, da eine Vielzahl von Einflussfaktoren über diesen langen Zeitraum hinweg gar nicht berücksichtigt werden können.²⁶

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass vor allem die starke Abnahme der jüngeren Generation der Grund für den stetigen Bevölkerungsrückgang in den Industriestaaten ist. Die Rentnergeneration wird, wie es sich schon heute zeigt, einen deutlichen Anstieg verzeichnen. Um eine genauere Aussage über die zukünftige Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials zu erhalten, muss man die Entwicklung des Bevölkerungsanteils der verschiedenen Altersgruppen detailliert untersuchen und analysieren.

²² www.wikipedia.de

²³ Klingholz (2007), Seite 22

²⁴ Holz M. & Da-Cruz P. (2007), Seite 30

²⁵ Deutsche Presseagentur – Eurostat Studie 2009

²⁶ Kaiser M. (2005), Seite 8

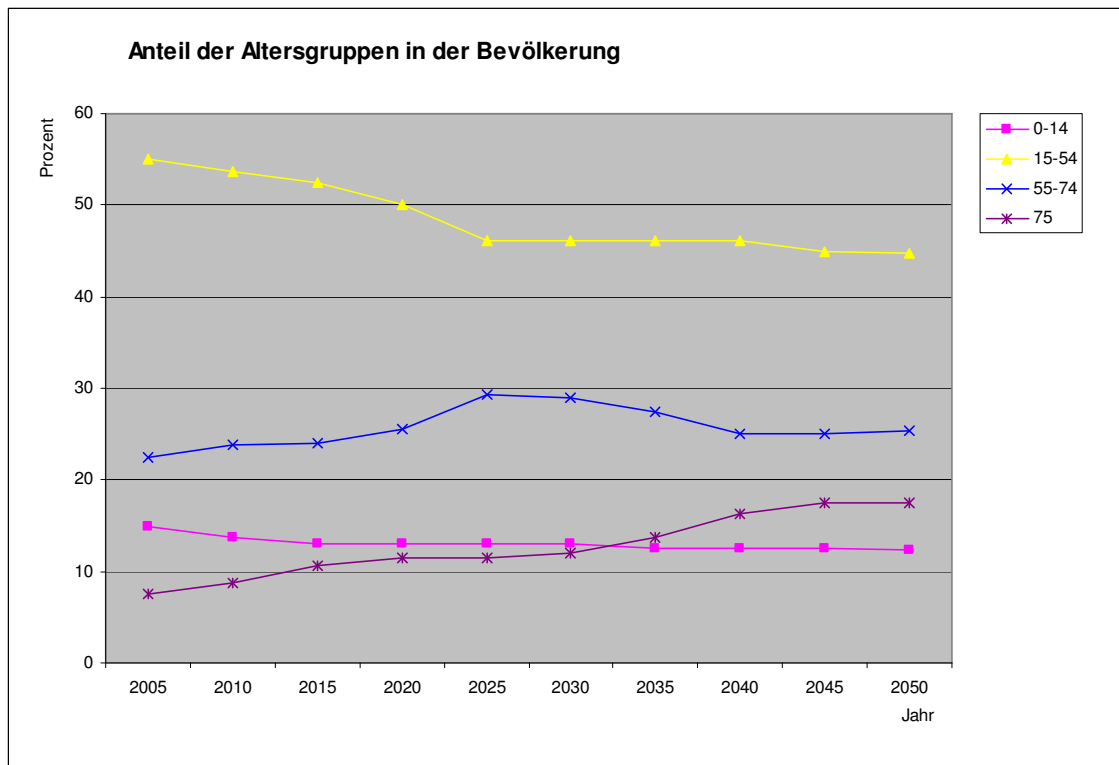


Abbildung 4 – Quelle: Holz M. & Da-Cruz P. (2007), Seite 31

Im obigen Diagramm (Abbildung 4) ist die Entwicklung der vier Bevölkerungsgruppen über den Zeitraum von 2005 bis 2050 dargestellt.

Folgende Aussagen kann man aufgrund der vorliegenden Daten treffen:

Aufgrund der Gruppeneinteilung ist die Gruppe der 15- bis 54-jährigen Menschen mit 55 Prozent im Jahr 2005 die stärkste dieser vier Gruppen. Es folgen die Gruppen der 55- bis 74-jährigen Menschen und der 0- bis 14-jährigen Kinder und Jugendlichen. Die kleinste Gruppe ist die der über 75-Jährigen.

Im Zeitablauf bis 2050 wird die Gruppe der über 75-Jährigen immer mehr zunehmen, wo hingegen die Gruppe der 0- bis 14-Jährigen fast linear abnimmt. Die im Vordergrund der Betrachtungen stehende Gruppe der 15- bis 54-Jährigen nimmt bis etwa 2025 sehr stark ab und verflacht danach bis 2050.

Prozentual gesehen bedeutet das eine Abnahme von rund 55 Prozent auf prognostizierte 47 Prozent im Bereich der mittleren Alterskategorie. Annähernd spiegelbildlich verhält sich die Entwicklung der Gruppe der 55- bis 74-Jährigen, diese steigt prozentual leicht von rund 22 Prozent auf 28 Prozent an.

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Rückgang der jungen Erwerbstätigen bis 2050 kontinuierlich aber dennoch sehr moderat ausfallen wird.

Die Bevölkerungsgruppe also der 55-bis 74-Jährigen verhält sich spiegelbildlich zum Verlauf der jungen Bevölkerungsgruppe, dieser Trend wird sich zwar ebenfalls

kontinuierlich fortsetzen, aber bis Ende des Betrachtungszeitraums 2050 leicht ansteigen.²⁷

Die Bedeutung dieser Strukturentwicklung für den zukünftigen Arbeitsmarkt wird im nächsten Abschnitt aufgezeigt.

2.4 Die Bedeutung für den Arbeitsmarkt

Als Basis der folgenden Überlegung soll gelten, dass der Anteil der Erwerbspersonen in der Bevölkerung konstant bleiben sollte, um ein ausreichendes Wirtschaftswachstum auch in Zukunft zu erreichen.

Dieser Forderung stehen jedoch die Statiken entgegen, die auch in ihren positiven Szenarien einen Rückgang der Erwerbspersonen vorhersagen.²⁸

Diese Annahme ist jedoch in folgender Hinsicht in Frage zu stellen, da in Zukunft der technische Fortschritt die Arbeitsproduktivität auch bei sinkenden Beschäftigungszahlen steigen wird. Das bedeutet, dass das Wirtschaftswachstum auch mit sinkender Anzahl von Erwerbstätigen aufrechterhalten und sogar gesteigert werden kann. Diese Tatsache gilt nicht für die stetig wachsenden und personalintensiven Wirtschaftsbereiche, zum Beispiel das Gesundheitswesen oder der Dienstleistungsbereich. Diese rasant wachsenden Bereiche erfordern demnach eine Steigerung der Erwerbstätigenrate.

Welcher der beiden Effekt in Zukunft zum Tragen kommt, lässt sich zurzeit nicht abschätzen.²⁹

In dieser Arbeit wird folgendes Modell angenommen:

Man wählt den Mittelweg und nimmt einen konstanten Anteil der Erwerbspersonen als Basis. Demnach wird der Anteil der erwerbstätigen Personen im Zeitraum 2005 bis 2050 von aktuellen 50 Prozent auf rund 43 Prozent sinken. Dieser Rückgang wird, wie schon vorab dargestellt, zur Gänze auf die Abnahmen der jüngeren Erwerbspersonen zurückgeführt. Der Anteil der älteren Personen nimmt zu bzw. muss auch zunehmen, um die Anzahl der Erwerbstätigen konstant zu halten. Es wird sich nach Analyse der Daten die Anzahl der Erwerbstätigen der 55-Jährigen in den nächsten 50 Jahren fast verdoppeln müssen, um auch zukünftig der Wirtschaft ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung stellen zu können.

Angeichts dieses Sachverhaltes müssen die Unternehmen im Bezug auf ältere Mitarbeiter möglichst rasch mit nachhaltig Maßnahmen und Programmen reagieren.

²⁷ Holz M. & Da-Cruz P. (2007), Seite 31 und Seite 32

²⁸ Börsch A. & Wilke C. (2007), Seite 1

²⁹ Holz M. & Da-Cruz P. (2007), Seite 32

3 Der Regierungsbezirk Oberpfalz

3.1 Vorstellung des Bezirks

Die Oberpfalz reicht von der Donau im Süden bis fast zum Fichtelgebirge im Norden und vom Oberpfälzer Jura im Westen bis nach Osten zur tschechischen Grenze. Sie umfasst damit eine Fläche von 9691 Quadratkilometern. Der Bezirk ist damit der viertgrößte von sieben in Bayern. In der Oberpfalz leben zurzeit rund 1,09 Millionen Menschen, das sind knapp neun Prozent der bayerischen Bevölkerung.

(Stichtag 30.06.2008) ^{30 / 31}

Der Regierungsbezirk Oberpfalz gliedert sich in drei kreisfreie Städte: Amberg, Regensburg und Weiden in der Oberpfalz sowie in sieben Landkreise, Amberg-Sulzbach, Cham, Neumarkt in der Oberpfalz, Neustadt an der Waldnaab, Regensburg, Schwandorf und Tirschenreuth.

Landkreise und Kreisfrei Städte

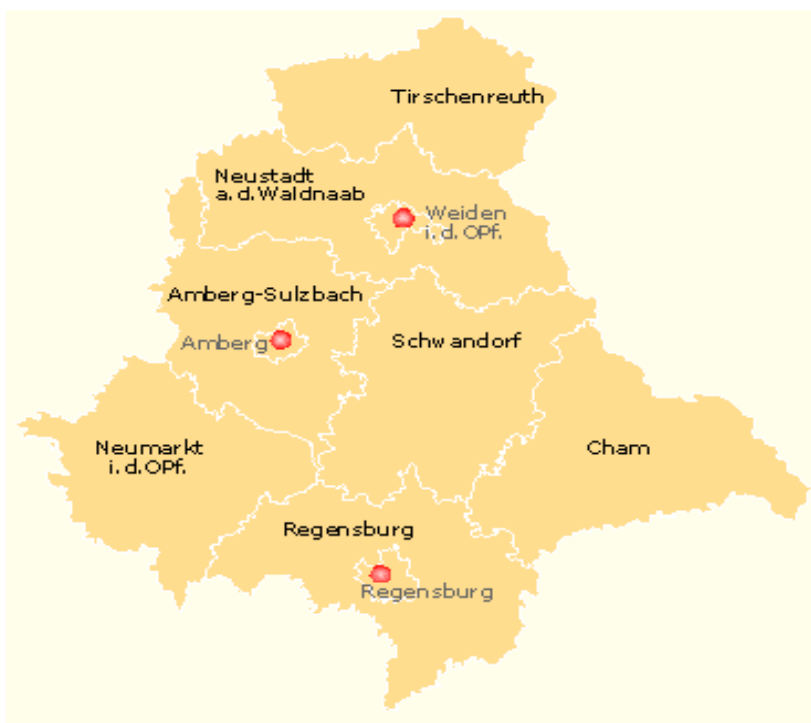


Abbildung 5 – Quelle: Internetseite Regierung Oberpfalz

Der Bezirk ist als dritte kommunale Ebene das Bindeglied zwischen den einzelnen Städten und Gemeinden und der Regierung des Freistaates Bayern. Er erfüllt überörtliche Aufgaben, die über die Zuständigkeit und das Leistungsvermögen der Kommunen hinausgehen. Im Einzelnen umfassen diese die Bereiche Soziale

³⁰ Internetportal Regierung Oberpfalz

³¹ Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung

Sicherung und Gesundheitswesen, Kultur- und Heimatpflege, Sport- Jugendförderung und Fachschulen sowie Gewässer II. Ordnung.

Zu den Bezirksorganen zählen der Bezirkstag, die Ausschüsse des Bezirkstags, der Bezirkstagspräsident und seine Stellvertreter sowie unterschiedliche Referenten wie zum Beispiel für Finanzen, Rechnungsprüfung und Soziales.

Der Bezirkstag als Vertretung der Bezirksbürger ist oberstes Verwaltungsorgan und politisches Entscheidungsgremium. Er wird alle fünf Jahre gemeinsam mit dem Landtag gewählt. Die 17 Mitglieder im Bezirkstag, in der Mehrzahl kommunalpolitisch erfahrene Fachleute, zum Beispiel Landräte, Bürgermeister, Kreisräte, Stadtrats- und Gemeinderatsmitglieder, repräsentieren alle Gebiete der Oberpfalz und die verschiedenen Bevölkerungsschichten.

Zwingend vom Gesetz vorgesehen; ist der Bezirksausschuss als ein vom Bezirkstag bestellter ständiger Ausschuss, der die Verhandlungen des Bezirkstags vorbereitet. Darüber hinaus beschließt dieser Ausschuss über jene Angelegenheiten; die ihm vom Bezirkstag übertragen worden sind. Der Bezirksausschuss setzt sich zusammen aus dem Bezirkstagspräsidenten und weiteren acht Bezirksräten. Der Kulturausschuss, Sozialhilfeausschuss, Krankenhausausschuss und Rechnungsprüfungsausschuss sind beständig und permanent eingesetzt. Der Bezirkstagspräsident führt den Vorsitz im Bezirkstag und in den Ausschüssen. Er vertritt den Bezirk nach außen und leitet die Bezirksverwaltung.

Die Regierung des Bezirks Oberpfalz beschäftigt zurzeit rund 600 Mitarbeiter in den Bereichen Medizin, Kultur, Aus- und Fortbildung sowie im Studentenwohnheim.³²

Der Bezirk unterhält unter anderem Berufsfachschulen und Fachakademien sowie das Institut für Bildung und Personalentwicklung sowie auch ein Studentenwohnheim in Regensburg. Die Stadt Regensburg ist Hauptstadt und Sitz der Regierung des Bezirkes Oberpfalz und Sitz des Landrates des Landkreises Regensburg. Sie ist nicht nur die größte Stadt im Bezirk Oberpfalz, sondern auch mit ihren mehr als 150.000 Einwohnern die fünftgrößte Stadt in Bayern.³³ Seit 2006 gehört die Regensburger Altstadt zum UNESCO – Weltkulturerbe. Sie ist im Grunde nicht nur das kulturelle und wirtschaftliche Zentrum, sondern auch der touristische und verkehrstechnische Mittelpunkt der Region. Die Stadt bietet eine sehr reiche Geschichte beginnend bei den Kelten über die Römer über das Mittelalter bis in die Neuzeit.³⁴ Sie gehört mit München und der Region Vechta - Münster zu den drei zukunftsträchtigsten Regionen in der Bundesrepublik Deutschland.³⁵ Weitere wichtige Wirtschafts- und Verkehrszentren sind die Städte Schwandorf, Weiden und Amberg.

³² Internetportal Regierung Oberpfalz

³³ Regensburg Folder (2006), Seite 8

³⁴ Internetportal Stadt Regensburg

³⁵ Klingholz (2007), Seite 11 und Seite 168

Touristisch gesehen ist die Region rund um den Bayerischen Wald hervorzuheben, aber auch die drei touristischen Straßen, die durch den Bezirk führen, haben eine große Bedeutung für die gesamte Region. Diese sind die Deutsche Limesstraße, Strasse der Kaiser und Könige und die Europäische Goethe-Straße.³⁶ Aus politischer sowie auch wirtschaftspolitischer Sicht sind die Grenze zu Tschechien und die Nähe zu den wichtigsten osteuropäischen Staaten eine große Herausforderung. Es ist aber auch eine Chance für die Gegenwart und für die Zukunft der Region. Gerade aus wirtschaftlicher Sicht entstehen der Region durch diese Nähe einerseits große Probleme aus beschäftigungspolitischer Sicht, zum Beispiel am sehr angespannten Arbeitsmarkt. Aber es ergeben sich in dieser ehemaligen Grenzregion auch eine Vielzahl von unternehmerischen Möglichkeiten und damit auch nutzbare wirtschaftliche Chancen.

³⁶ Internetportal Regierung Oberpfalz

3.2 Geographie und Infrastruktur

Die Region Oberpfalz liegt im Südosten der Bundesrepublik Deutschland. Sie ist einer von sieben Regierungsbezirken im Bundesland Bayern. Die Oberpfalz grenzt im Uhrzeigersinn von Norden an Oberfranken, die Tschechische Republik, Niederbayern, Oberbayern und Mittelfranken. Geographisch gesehen liegt der Mittelpunkt Europas in der Oberpfalz und zwar genau im kleinen Ort Hildweinsreuth³⁷.



Abbildung 6 – Quelle: Internetseite Regierung Oberpfalz

In der Oberpfalz gibt es geographisch gesehen einige kleinere Mittelgebirge. Deshalb wird die Region auch als Mittelgebirgsregion bezeichnet. Charakteristisch für die Regionen sind auch Teiche und Seen. Das Oberpfälzer Seenland entstand aber nicht natürlich, sondern es besteht aus ehemaligen gefluteten Tagebaugruben. Die Donau ist bei den Flüssen natürlich an erster Stelle zu erwähnen, aber auch der Regen, die Naab und die Vils durchziehen den Bezirk. Die Oberpfalz ist im Vergleich zu anderen Regionen Bayerns eher dünn besiedelt.³⁸ Es leben im Durchschnitt rund 112 Menschen pro Quadratkilometer, im Vergleich zum Durchschnitt von 177 Einwohnern pro Quadratkilometer in Bayern.³⁹ Überregional bekannte Gegenden und naturräumlich

³⁷ Internetportal Oberpfalz/Geographie

³⁸ Internetportal Oberpfalz/Lebensraum

³⁹ Internetportal Regierung Oberpfalz

bedeutende sind unter anderem das Oberpfälzer Seenland, das Naabtal, der Bayerische Wald, das Künische Gebirge sowie die Oberpfälzer Jura.

Der Regierungsbezirk wird von acht großen und teilweise für den internationalen Bahnverkehr sehr wichtigen Eisenbahnlinien durchquert. Die zwei bedeutendsten Eisenbahnknotenpunkte liegen in den Städten Regensburg und Schwandorf. Beide Bahnhöfe haben eine überregionale Bedeutung im Schienenverkehr. Des Weiteren gibt es noch die rollende Landstrasse für Lastkraftwagen. Sie verbindet Regensburg mit Graz und führt weiter nach Trento in Italien. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von untergeordneten Bahnstrecken, zum Beispiel die Donautalbahn und die immer wichtiger werdende Achse Passau – Würzburg - Hamburg.⁴⁰

Bei den Autobahnen, die die Region durchqueren, handelt es sich zum einem um die A3. Diese verbindet Würzburg – Nürnberg - Regensburg mit Passau und schließt die Region an Westösterreich und den Großraum Wien an. Die A6 reicht von Nürnberg über Amberg und erschließt mit dem wichtigen Autobahnkreuz Oberpfälzer Wald den Großraum Prag. Sie stellt die Verbindung zwischen Tschechien und der Oberpfalz bzw. dem Freistaat Bayern her. Die A93 reicht von Hof über Regensburg bis zum Autobahnkreuz Holledau. Dort mündet diese in die A9 und verbindet Regensburg und die Oberpfalz mit der Landeshauptstadt München und deren wichtigen Wirtschaftsgroßraum.⁴¹

Außerdem durchziehen eine ganze Reihe wichtiger Bundesstraßen die Oberpfalz und stellen damit die schnelle und reibungslose Anbindung der Städte und Landkreise sicher.

Die wichtigsten Bundesstrassen in der Region sind die B8, B14 und B16 sowie die B470.⁴²

Erwähnenswert sind auch die beiden Regensburger Häfen (Ost- und Westhafen), wobei der Osthafen⁴³ die wichtigere Rolle spielt. Seine Lage am Europakanal Rhein-Main-Donau macht ihn nicht nur zum größten Binnenhafen in Bayern, sondern auch zu einem der wichtigsten Warenumschnlagplätze zwischen den Nordseehäfen und Osteuropa.⁴⁴

Es gibt in der Region auch einige kleinere Flughäfen, zumeist für den privaten Flugverkehr. Die Größten unter ihnen befinden sich in der Nähe von Amberg und Weiden.⁴⁵

⁴⁰ Internetportal – Oberpfalz plus

⁴¹ Internetportal – Oberpfalz plus

⁴² Internetportal – Oberpfalz plus

⁴³ Internetportal – Bayernhafen

⁴⁴ Internetportal Regierung Oberpfalz

⁴⁵ Internetportal – Flugplätze in der Oberpfalz

Erwähnenswert ist, dass bereits sehr konkrete Planungen bestehen, die Bereiche Schiene, Straße und Schifffahrt in den nächsten Jahren weiter zu modernisieren und auszubauen.⁴⁶

Ansonsten besteht eine sehr gute Verkehrsanbindung an die beiden Flughäfen München und Nürnberg. Beide sind innerhalb einer Stunde mit allen gängigen Verkehrsmitteln zu erreichen. Aber auch die Flughäfen Leipzig und Prag liegen sehr verkehrsgünstig und decken damit ebenfalls die internationale Anbindung der Oberpfalz und deren Wirtschaftszentren ab.⁴⁷

Wichtig und daher natürlich auch erwähnenswert ist die Energieinfrastruktur der Region. Gerade die Industrie und die Tourismusbranche benötigen große Mengen an Energie in Form von Elektrizität und Brennstoffen wie Gas und Erdöl für Heizung, Klimatisierung und dem Betrieb von Maschinen und unterschiedlichen Fertigungsanlagen. Auch in diesem Bereich ist der Bezirk Oberpfalz sehr gut aufgestellt und verfügt nicht nur über ein modernes und für große Bedarfe ausgelegtes Leitungsnetz, sondern zunehmend auch über ökologische Energieprodukte wie Windkraft, Solarenergie und Biodiesel. In der Oberpfalz ist auch das größte in Deutschland befindliche Biogaskraftwerk in Betrieb.⁴⁸ Um ein erfolgreiches Wirtschaften sicherzustellen, sind unter anderem zwei Standortfaktoren von großer Bedeutung. Einerseits eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur und andererseits eine gesicherte Energieversorgung. Gerade in diesem Bereich wird seitens der Politik und der Wirtschaft in der Oberpfalz mit großem Nachdruck gearbeitet – mit dem Zweck diese Faktoren sicherzustellen.

3.3 Industrie und Gewerbe

Der wirtschaftliche Aufschwung der Region und der Stadt Regensburg nach dem Zweiten Weltkrieg begann relativ spät. Die Fachhochschule und die Gründung der Universität 1967 in Regensburg bildeten die Grundlage für eine sehr dynamische wirtschaftliche Entwicklung. Gestärkt wurde diese durch die Ansiedlung einer Reihe von Großunternehmen rund um Regensburg und den anderen kreisfreien Städten in der Oberpfalz.⁴⁹

Die Wirtschaft der Oberpfalz hat von 1994 bis 2004 einen massiven Wandel durchlebt. Die Anzahl der Erwerbstätigen in der Land- und Forstwirtschaft und auch in den produzierenden Gewerben nahm stark ab. Die Zahl der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor nahm im gleichen Zeitraum jedoch um fast 20 Prozent zu.

⁴⁶ Vereinigung der Bayrischen Wirtschaft e.V. 2009

⁴⁷ Internetportal – Oberpfalz plus

⁴⁸ Fa. Schmacke Biogasanlagen

⁴⁹ Internetportal – Stadt Regensburg

Die Arbeitslosenquote war zudem stark rückläufig. Die Oberpfalz entwickelte sich zu einer im europäischen Durchschnitt sehr wohlhabenden Region.

Gemessen am Bruttoinlandsprodukt pro Kopf gehört die Oberpfalz mit einem Index von 119,3 zu den wohlhabenden Regionen in der Europäischen Union.⁵⁰

(Europäische Union 27: 100 im Vergleich Deutschland: 115)⁵¹

Diese Fakten lassen sich bis Ende 2008 ganz klar anhand der nachfolgenden wirtschaftlichen Kennzahlen der Stadt und des Landkreises Regensburg belegen. Die Arbeitslosenquote (Stadt und Landkreis) lag Anfang 2008 mit fünf Prozent unter dem bayerischen Landesdurchschnitt. So erreichte die Stadt Regensburg aktuell die höchste Arbeitsplatzdichte nach Frankfurt am Main in Deutschland.⁵²

Mit Beginn der weltweiten Wirtschaftskrise Ende 2008 gibt es natürlich auch in der Oberpfalz einen negativen wirtschaftlichen Trend.⁵³

Dieser trifft ganz besonders den Großraum Regensburg und die Industriezentren in der Region, da deren wirtschaftliches Rückgrad hauptsächlich die Automobilindustrie, deren Zulieferer und der Bereich Maschinenbau ist. Gerade diese Bereiche aber wurden von der Wirtschaftskrise besonders stark in Mitleidenschaft gezogen.⁵⁴ Die Wirtschaft ist hauptsächlich von klein- und mittelständischen Unternehmen geprägt, die durch die Wirtschaftskrise wesentlich stärker getroffen sind als Großunternehmen.

Außerdem ist zu erwähnen, dass die Landwirtschaft und die teilweise sehr ausgeprägte Teichwirtschaft, die vor allem in den nördlichen Regionen der Oberpfalz vorhanden sind, gesamtwirtschaftlich gesehen nur mehr eine untergeordnete Rolle spielen.

Industrielle Strukturen findet man am stärksten ausgeprägt im Großraum Regensburg. Hier haben sich in den vergangenen 25 Jahren namhafte Unternehmen, zum Beispiel BMW, Siemens, Continental, Osram, Krones und Infinion, angesiedelt. Gerade die Automobilindustrie spielt eine tragende Rolle in der Region. Zentrum des Oberpfälzer Automobil-Clusters ist das BMW-Werk in Regensburg. Im Umkreis von rund 100 Kilometern, haben sich mehr als 40 direkte Zulieferbetriebe angesiedelt.⁵⁵ Zudem ist Regensburg neben München der zweitstärkste Biotechnologiestandort in Bayern, im deutschen Durchschnitt immerhin auf Rang fünf zu finden.

Auf Landkreisebene betrachtet, ist der Kreis Schwandorf mit dem Innovationspark Wackersdorf an vorderer Stelle zu nennen. Es gibt hier über 300 Industriebetriebe mit rund 16.000 Arbeitsplätzen.

⁵⁰ Internetportal – Stadt Regensburg

⁵¹ Eurostat (2008), Seite 2

⁵² Internetportal – Stadt Regensburg

⁵³ Verband der Bayrischen Wirtschaft – Vortrag B. Brossardt – Juli 2009

⁵⁴ Handelskammer Niederbayern / Oberpfalz – Konjunkturbericht 4. Quartal 2008

⁵⁵ Internetportal Coris - online

Die namhaftesten Unternehmen sind hier ebenfalls BMW, Benteler, Meiller, Läßle sowie der Industriepark Wackersdorf und die Heidelberg Cement.⁵⁶

Seit dem Mittelalter bis Ende der achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts waren die Eisen- und Stahlindustrie und der damit zusammenhängende Erzabbau ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in der Region. Erwähnenswert ist auch die Glas- und Keramikindustrie in der Region um Selb, Thirschenreuth und die Bleikristall- und Porzellanindustrie rund um Weiden sowie die Glasindustrie im Bayerischen Wald rund um den Zwiesler Winkel. Als Leitbetriebe sind hier auch mit internationalem Rang die Firmen Schott Glas, Nachtmann, Selmann und Bauscher zu nennen.

Beide Industriezweige leiden aber schon seit geraumer Zeit unter den schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen und dem mit Ende 2008 ganz massiv rückläufigen Investitions- und Privatkonsum.^{57 / 58}

Einen mittlerweile recht bedeutenden Anteil am Wirtschaftsleben nimmt mittlerweile der Tourismus ein. Recht bekannt sind der Oberpfälzer Wald im Norden und die aus dem Tagebau hervorgegangene Seenlandschaft bei Schwandorf. Ebenfalls erwähnenswert sind die Jurahöhe im Westen und das Naabtal. Ganz massiv zugenommen hat das Tourismusaufkommen in der Bezirkshauptstadt Regensburg.

Sie ist der Hauptanziehungspunkt für Touristen, zu Recht, wenn man sich das Kulturangebot ansieht. Unterstützt hat diesen Erfolg sicher auch die Ernennung Regensburgs zum Weltkulturerbe durch die UNESCO. Im nationalen wie auch im internationalen Tourismus besser bekannt ist der Bayerische Wald. Eine ebenso wichtige Rolle spielen die drei großen Naturparks in Ostbayern. Auch sie werden, touristisch gesehen, immer optimaler genutzt. Die Region Oberpfalz ist als sehr preiswerte und familienfreundliche Ferienregion über die Grenzen Deutschlands hinweg bekannt.

Der Erfolg in diesem Bereich lässt sich an Wirtschaftsdaten ablesen und gibt den Verantwortlichen Recht.⁵⁹ Der Handel floriert in der gesamten Region, vornehmlich rund um die Kreisstädte.⁶⁰

Es sind nicht nur die Innenstädte die mittlerweile über eine große Vielfalt von unterschiedlichen Geschäften und damit Einkaufsmöglichkeiten verfügen, es werden auch große Einkaufszentren im Außenbereich der Städte gebaut.

Als eigener Gewerbebezweig ist sicher auch die lange Brautradition in der Oberpfalz zu erwähnen. Der Schwerpunkt des Braugewerbes ist rund um Amberg zu finden.

⁵⁶ Internetportal – Oberpfalz/Wirtschaftsstandort

⁵⁷ Internetportal – Oberpfalz/Wirtschaftsstandort

⁵⁸ Verband der Bayrischen Wirtschaft – Vortrag B. Brossardt – Juli 2009

⁵⁹ Internetportal – Oberpfalz/Wirtschaftsstandort

⁶⁰ Internetportal – Oberpfalz/Wirtschaftsstandort

Es gibt noch immer eine Vielzahl an großen und kleinen Braubetrieben in der Region die zumeist als Familien- oder Hausbrauereien betrieben werden.

In der Stadt Regensburg gibt es auch heute noch drei große Bierbrauereien.⁶¹

3.4 Demographie des Regierungsbezirks

Der demographische Wandel gehört auch in der Region Oberpfalz zu einer der großen Herausforderungen in der Zukunft. Er betrifft natürlich auch alle anderen Regionen in Bayern – wenn auch in unterschiedlichem Maße. Nach der regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung des Bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung wird sich auch im Regierungsbezirk Oberpfalz die Zahl und die Zusammensetzung der Bevölkerung in den kommenden Jahren deutlich verändern.⁶²

Die Oberpfalz verzeichnete zwar in den Jahren von 1990 bis 2006 einen um fast acht Prozent gestiegenen Bevölkerungszuwachs. Dieser ist aber nach Auswertungen des Landesamts für Statistik ausschließlich auf Wanderungsgewinne aus den Gebieten der neuen Bundesländer zurückzuführen. Der natürliche Bevölkerungssaldo war, wie auch im Rest der Bundesrepublik Deutschland, negativ.⁶³

Die Bevölkerungsanzahl wird zukünftig mit rund 1,09 Millionen zwar relativ stabil bleiben, aber mit sehr unterschiedlichen regionalen Ausprägungen. Es wird sich nach Ansicht der Statistiker die altersstrukturelle Zusammensetzung der Bevölkerung ganz deutlich verändern. Schwerpunktmäßig wird sich der Anteil der unter 19-Jährigen reduzieren, im Gegenzug wird der Anteil der älteren Personengruppen, vornehmlich der über 60-Jährigen, sich deutlich nach oben bewegen. Die Statistik macht noch zwei weitere wichtige Vorhersagen. Zum einem wird die Alterung in der Oberpfalz schneller voranschreitet als im bayerischen Durchschnitt und zum anderen wird das Durchschnittsalter von 41,3 Jahre im Jahr 2005 auf 45,7 Jahre im Jahr 2025 ansteigen.⁶⁴

Um die anstehenden Veränderungen, die der demographische Wandel mit sich bringt, aufzuzeigen, hat die Regierung der Oberpfalz eine eigene Informationsplattform in ihrem Internetauftritt eingerichtet. (www.oberpfalz.de)

Auf dieser Seite informiert die Regierung über die wesentlichen demographischen Trends, die sich für die Oberpfalz abzeichnen, die sich daraus ergebenden Konsequenzen für einzelne kommunale Handlungsfelder sowie mögliche Lösungsansätze und „gute Beispiele“. Das Internetangebot richtet sich in erster Linie an die Verantwortlichen in den Kommunen und Landkreisen. Darüber hinaus aber auch

⁶¹ Internetportal Regierung Oberpfalz

⁶² Bayerisches Landesamt für Statistik

⁶³ Statistisches Bundesamt (2006), Seite 13 f

⁶⁴ Bayerisches Landesamt für Statistik (2005)

an weitere Interessierte aus Politik und Wirtschaft. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, diese Projektdatenbank durch noch nicht erfasste eigene Projekte zu ergänzen, damit diese anderen Kommunen mit ähnlichen Problemlagen zur Verfügung gestellt werden können. Das Internetportal soll damit zu einer Informations- und Kommunikationsplattform zum Thema „demographischer Wandel“ für die Oberpfalz werden.⁶⁵

Die Homepage ist in drei Themenbereiche gegliedert. Im ersten Bereich werden die zahlenmäßige Veränderung der Bevölkerung und die statistischen Veränderungen in der Zusammensetzung hinsichtlich Altersgruppen und der Herkunft der Bewohner dargestellt.

Im zweiten Bereich werden aus Sicht der Landes- und Regionalplanung wichtige Handlungsfelder vorgestellt. Das sind grob skizziert: „Interkommunale Kooperation“, „Umbau statt Rückbau“, „Die Bedürfnisse verändern sich“, „Die familienfreundliche Gemeinde“, „Stadtumbau“, „Die Soziale Stadt“.

Im dritten Bereich werden Schwerpunkte und Möglichkeiten bzw. Lösungsansätze aufgezeigt und angeboten.⁶⁶

3.5 Die aktuelle Bildungssituation in der Oberpfalz

Wenn man die Bildungssituation in der Oberpfalz betrachtet, kann man erkennen, dass der Bereich der Pflichtschulen vor allem von Kommunen und Kreisstädten sowie der Bezirkshauptstadt Regensburg abgedeckt werden. Es werden alle gängigen Pflichtschultypen inklusive namhafter Gymnasien in Regensburg, Amberg und Weiden angeboten.

Allerdings gibt es für Kleinkinder noch keine flächendeckende Versorgung mit Kindertagesstätten und Kindergärten. Gerade diese Angebote spielen eine immer wichtigere Rolle für Familien, in denen beide Partner berufstätig sind, beziehungsweise um eine Berufstätigkeit der Frauen erst zu ermöglichen.

Betrachtet man die aktuelle Situation im Bereich Berufsausbildung für Jugendliche, muss man feststellen, dass im Bezirk Oberpfalz rund elf Prozent weniger Ausbildungsplätze als im Vergleichszeitraum 2008 seitens der Wirtschaft an die Industrie- und Handelskammer gemeldet wurden. Nichtsdestotrotz ist die Situation im ersten Moment nicht so negativ wie sie scheint. Das Angebot an offenen Lehrstellen bleibt auf dem Niveau der letzten Jahre, aber es gibt um bis zu 14 Prozent weniger Schulabgänger, die eine Lehrstelle suchen.

⁶⁵ Internetportal – Bezirk Oberpfalz

⁶⁶ Internetportal – Bezirk Oberpfalz

Diesen Mangel an Schulabgängern verdeutlichen folgende Zahlen. Im Jahr 1993 gingen noch rund 100.000 Kinder in der Oberpfalz in die Grund- und Hauptschule. Aktuell liegt dieser Wert bei nur noch 64.000 Kindern. Der Trend, dass es immer weniger junge Menschen gibt, beginnt sich bereits heute abzuzeichnen. Diese Zahlen belegen schon heute, dass es in naher Zukunft für die Betriebe massive Probleme geben wird ihren Fachkräftebedarf zu decken. Die Unternehmen bilden schon heute fast nur noch Fachkräfte aus, die sie auch am Ende der Ausbildung in ein festes Arbeitsverhältnis übernehmen können.⁶⁷

Da die Region über sehr viele klein- und mittelständische Betriebe wie auch große Industrieunternehmen verfügt, muss man auch auf lange Sicht gesehen, hier nachhaltige Maßnahmen erarbeiten, um den Bedarf an Auszubildenden für die Wirtschaftsunternehmen sicherzustellen.⁶⁸

Um den vorhandenen Auszubildenden im Tourismugewerbe, im Dienstleistungssektor sowie in allen gängigen Industriesparten in der Region gerecht zu werden und diese als in allen diesen Bereichen benötigte Fachkräfte auszubilden, wird vor allem ein duales Berufsausbildungssystem benötigt. Dieses Ausbildungssystem wird später unter dem Punkt 5.2.1.1 Betriebliche Berufsausbildung näher erklärt.

Neben gut ausgebildeten Mitarbeitern werden auch hoch spezialisierte Fachkräfte und Wissenschaftler, zum Beispiel für die Bereiche Forschung und Entwicklung in den Unternehmen benötigt. Ausgebildet werden diese in den Universitäten und Fachhochschulen. Zentren der universitären Ausbildung sind die Universität⁶⁹ und die Fachhochschule⁷⁰ Regensburg sowie die Fachhochschule Amberg – Weiden.⁷¹ Zusätzlich gibt es noch die Fachhochschule der Bayerischen Polizei⁷² und die Hochschule für Kirchenmusik.⁷³ Wichtige Institutionen, die als Brückenfunktion zwischen Lehre und Wirtschaft fungieren, sind zum Beispiel das ATZ Entwicklungszentrum das sich hauptsächlich mit Verfahren und Werkstoffen für Energietechnik beschäftigt oder das ostbayerische Technologie-Transfer-Institut, dessen Schwerpunkte auf Information, Beratung und Training liegen.⁷⁴ Das Institut FUTUR (Forschungs- und Technologietransfer Universität Regensburg) der Universität Regensburg sieht sich in diesem Bereich ebenfalls als Vermittler und Partner der Wirtschaft und versucht sich nicht nur im Technologietransfer, sondern bringt auch Praxisimpulse von außen in die Universität.

⁶⁷ Fleischmann B. (2009) Artikel aus der Mittelbayerischen Zeitung, Teil 02 - Wirtschaft

⁶⁸ Internetportal – Regierung der Oberpfalz – Pressemitteilung 30.08.2007

⁶⁹ Universität - Regensburg

⁷⁰ Hochschule - Regensburg

⁷¹ Fachhochschule Amberg – Weiden (HAW-AW)

⁷² Fachhochschule der Bayerischen Polizei

⁷³ Hochschule für Kirchenmusik - Regensburg

⁷⁴ ATZ und OTTI

Ebenso verfährt auch das IAFW (Institut für Angewandte Forschung und Wirtschaftskooperation), die Dachorganisation für alle Forschungsaktivitäten der Fachhochschule Regensburg. Es soll eine Verbindung zwischen anwendungsbezogener Wissenschaft und industrieller Praxis herstellen und einen gezielten Wissensaustausch ermöglichen und fördern. Die Zusammenarbeit wird nicht nur mit Großunternehmen angestrebt, sondern auch mit kleinen und mittleren Betrieben.⁷⁵

Als wichtiger Bestandteil der Bildungsinfrastruktur muss man auch den Bereich Weiterbildung und Fortbildung sehen.

Diese werden zum großen Teil von privaten Institutionen abgedeckt. Die bekanntesten und auch größten sind die IHK (Industrie- und Handelskammer), die Volkshochschule sowie der TÜV (Technischer Überwachungsverein) und die DEKRA (Deutscher Kraftfahrzeug - Überwachungsverein) sowie das Evangelische Bildungswerk oder die privat geführten Eckert Schulen.

3.6 Konzepte zum demographischen Wandel

3.6.1 Politische Konzepte und Kooperationen

Gerade der VBM (Verband der Bayerischen Metall u. Elektro-Industrie e.V.) fordert von der Politik, den Unternehmen und auch von der Gesellschaft selbst, eine aktive Auseinandersetzung mit den Themen der demographischen Veränderungen. Es wird nach dessen Einschätzung eine große Herausforderung für diese Bereiche im Umgang mit diesen zwar langsamen aber stetig fortschreitenden Veränderungen geben. Die Personalpolitik in den Unternehmen und Kommunen wird sich grundlegend verändern müssen, um wirtschaftlich und gesellschaftlich auch in Zukunft in eine positive Richtung gehen zu können. Der Kampf um die besten Köpfe wird härter, da es in Zukunft viel weniger junge Menschen geben wird. Die Politik muss daher in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Konzepte entwickeln, wie man ältere Mitarbeiter weiterentwickeln und damit länger im Berufsleben halten kann. Es müssen auch seitens der Politik gesetzliche Hindernisse und Reglementierungen zur Beschäftigung älterer Mitarbeiter abgebaut werden.⁷⁶ Aus Unternehmenssicht muss von den politisch Verantwortlichen eine klare und offene Diskussion zu den Themengebieten, zum Beispiel Demographie, verlängerte Lebensarbeitszeit oder Gesundheit, stattfinden.⁷⁷ Die heute gültigen gesetzlichen Arbeitszeitenregelungen sind ebenso zu hinterfragen wie auch Themen rund um die Entlohnung und die Rente.

⁷⁵ Universität Regensburg und Fachhochschule Regensburg

⁷⁶ VBM (Feb 2008), Seite 2

⁷⁷ VBM (Feb 2008), Seite 13

Gerade hier gibt es eine Reihe von gegensätzlichen Aktivitäten und Richtungen, zum Beispiel die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und damit die Rente mit 67. Auf der anderen Seite wird die Frühverrentung über unterschiedliche Altersteilzeitregelung massiv gefördert. Man müsste hier seitens der Politik eine Richtung vorgeben und diese auch langfristig und nachhaltig umsetzen. Ein Weg wäre auch, dass die politischen Verantwortlichen direkt auf die Betriebe, Industrieunternehmen und kommunale wie auch öffentliche Einrichtungen zugehen und für das Thema demographischer Wandel im Sinne einer funktionierenden Gesellschaft werben.

Dass diese politische Linie auch überzeugen kann, zeigt eine Rede des Bundesministers Dr. Wolfgang Schäuble beim Zweiten Demographiegipfel des Freistaates Sachsen im November 2006 in Dresden.

Die deutsche Bundesregierung befasst sich aktuell mit dem demographischen Wandel in dreizehn politischen Programmbündeln. Diese sind, um nur einige wichtige hier zu nennen, „Stärkung der Familien“, „Zusammenhalt der Generationen vertiefen“, „Impulse für mehr Beschäftigung Älterer“, und „Reform des Gesundheitswesens und der Pflegeversicherung“.

Die großen Themenbereiche, die die Außen- und Sicherheitspolitik sowie die Personalpolitik betreffen, wurde hier noch gar nicht näher dargestellt.

In der politischen Diskussion steht die Einstellung von Menschen zu diesen Veränderungsprozessen im Vordergrund. Es muss der Öffentlichkeit die Notwendigkeit von Veränderungen als Selbstverständlichkeit vermittelt werden, anstatt sie als Bedrohung für die Gesellschaft und den einzelnen Bürger darzustellen. Denn wenn die Menschen sie als Bedrohung empfinden, dann werden sie sich gegen jede politische Maßnahme zum demographischen Wandel wehren. Eine positive Darstellung der möglichen Veränderungen scheint eine der wichtigsten Aufgaben der politischen Kommunikation, also auch der Wortwahl und der politischen Atmosphäre, zu sein.

Politik muss bewusst machen, dass Veränderungen nicht krisenhafte und bedrohliche Ausnahmesituationen, sondern tatsächlich der Normalfall des Lebens sind. Dieses gilt umso mehr, da die Gesellschaft immer komplexer und vielschichtiger wird – mit dem Ergebnis, dass die Veränderungen zunehmen und sich auch schneller vollziehen.

Die Politik ist aufgefordert der teilweise weit verbreiteten Verunsicherung der Bürger durch Aufzeigen von klaren Zukunftsperspektiven entgegenwirken. Es müssen Handlungsmöglichkeiten, Auswirkungen und Alternativen überzeugend dargelegt werden. Die Möglichkeit, dass die Gesellschaft durch die stetige Verlängerung der Lebenszeit, Werte, Erfahrungen und kulturelle Vorstellungen an die nächsten Generationen direkter und verstärkt weitergeben kann, ist ebenso ein gesellschaftlicher Nutzen wie auch die sich durchsetzende Sichtweise, dass die ältere Generation auch

Humankapital ist, von dem jede Gesellschaft lebt. Die steigende Lebenserwartung ist das gewollte Ergebnis menschlichen Handelns. Es ist demnach eine kulturelle Leistung. Alles menschliche Tun ist letzten Endes darauf ausgerichtet, Leben zu schützen, zu erhalten, zu verlängern und es lebenswert zu gestalten. Deswegen muss die Tatsache der steigenden Lebenserwartung nicht als Bedrohung für die Gesellschaft, sondern als deren Erfolg verstanden werden.

Das eröffnet für den Einzelnen wie auch für die Gemeinschaft eine Vielzahl von Möglichkeiten.

Aber es müssen auch entsprechende Konsequenzen daraus gezogen werden, zum Beispiel bei den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen. Ohne eine Anpassung dieser Systeme an die steigende Lebenserwartung wird man das zunehmende Missverhältnis zwischen Ausgaben und Einnahmen in den Renten-, Kranken- und Pflegeversicherungen nicht beherrschen können. So wenig man auf die Erfahrung älterer Menschen verzichten sollte, so wenig dürfen in Zukunft die Unternehmen auf die beruflichen Fähigkeiten von Frauen verzichten. Eine Stärkung der Institution Familie im Sinne des Mehrgenerationenverbundes kann dazu beitragen diese beiden Zielsetzungen besser miteinander zu verbinden.

Alle diese Veränderungen geben vielleicht allen positiven Aspekten auch Anlass, über die Fragen nachzudenken, in welcher Form die Menschen zukünftig eigentlich leben wollen. Wie kann man die Gesellschaft weiterentwickeln, welche Werteentscheidungen sind verbindlich und welche Kulturformen sind lebenswert?

Eine klare Vorstellung von der Zukunft schafft die Basis, um sich den Veränderungen der Lebensverhältnisse besser anzupassen.⁷⁸

3.6.2 Regionale Konzepte

Bei den regionalen Konzepten gehen die Impulse und Aktivitäten in erster Linie von den Kommunen, öffentlichen Stellen und der Regierung aus, aber auch die Unternehmen selbst - hier vor allem die größeren Unternehmen und Industriebetriebe - haben die Situation in Bezug auf die demographische Veränderung im Blickfeld. Sie setzen vermehrt auf Aktionen und auch öffentlich sichtbare Schritte, um dem Thema Demographie die nötige Aufmerksamkeit auch in der Bevölkerung zu sichern. Alle Institutionen auch die Wirtschaft greift verstärkt auf das Medium Internet zurück, um Information sowie Daten und Fakten einer breiten Öffentlichkeit weiterzugeben beziehungsweise um eine Kommunikationsbasis zu schaffen. Die Kommunen selbst spielen gerade auf der regionalen Ebene eine wichtige Vermittlerrolle und können als

⁷⁸ Rede des BM Dr. W. Schäuble in Dresden Nov. 2006

Bindeglied zwischen der Wirtschaft auf der eine Seite und der Regierung beziehungsweise der Politik auf der anderen Seite gesehen werden. Es geht hier aber nicht nur um die Regionalregierung und deren politische Programme, die natürlich eine sehr wichtige Funktion hat, stellt diese doch die für die Wirtschaft überlebenswichtigen Verkehrs- Bildungs- und Energieinfrastrukturen⁷⁹ in der Gegenwart und Zukunft zur Verfügung. Lösungen zu dieser Thematik müssen gemeindeübergreifend durchgeführt werden genauso wie mögliche innovative Ansätze bei rückläufiger Auslastung von öffentlichen Einrichtungen, Schulen und Krankenhäusern. Schwerpunkt regionaler sowie auch kommunaler Arbeit ist das gesamte Sozialwesen, das nicht nur die Jugendthemen wie Bildung und Freizeitangebote, sondern auch Angebote für Familien und Hilfestellungen für ältere Menschen beinhaltet. Es geht hier auch um Anpassungen und Veränderung von Strukturen auf allen kommunalen Ebenen.⁸⁰ Bereits heute müssen Städte, Gemeinden und Landkreise die Entscheidungen treffen und damit auch die Weichen für die Zukunft stellen und so wichtigen Standortvorteile schaffen und gegebenenfalls absichern. Man muss sich auch des Umstandes bewusst sein, dass sich Kommunen und Regionen auch als Wettbewerber um Einwohner und um Mittel aus dem Steuerhaushalt des Bundes und der Europäischen Union gegenüberstehen.⁸¹ Ziel muss es aber dennoch sein, eine Vernetzung mit der Länder- und der Bundesregierung herzustellen sowie auch einen möglichen und notwendigen Zugriff auf Einrichtungen und Ressourcen der Europäischen Union sicherzustellen. Gerade deren Programme und Förderungen sind eine wichtige Unterstützung für die regionale und nationale Wirtschaft.

3.6.3 Netzwerke und Organisationen

Gerade Klein- und Mittelbetriebe verfügen sehr häufig nicht über die notwendigen Kapazitäten und das Know-how, um in diesem Themengebiet effektive und nachhaltige Lösungen erarbeiten und umsetzen zu können. Hier sind die Zusammenarbeit mit öffentlichen Einrichtungen, die Nutzung von Kooperationen untereinander sowie von unterschiedlichen Netzwerken gefragt.⁸²

Es geht am Anfang in erster Linie um die Möglichkeit, externe Experten hinzuzuziehen und Fördermittel seitens öffentlicher Einrichtungen zu bekommen. Diese ersten wichtigen Aktivitäten und Möglichkeiten sind im wirtschaftlichen Umfeld in Industrie und Gewerbe bekannt zu machen. Als Informationsplattform und zum Erfahrungsaustausch

⁷⁹ VBM (2009), Vortrag B. Brossardt

⁸⁰ Internetportal – Bezirk Oberpfalz/Demographischer Wandel

⁸¹ Internetseiten Bertelsmann Stiftung

⁸² VBM (Feb 2008), Seite 12

bieten sich Vereine, private Institutionen und Netzwerke oder auch - hier speziell für Bayern - die Arbeitgeberverbände, zum Beispiel der VBM (Verband der Bayerischer Metall und Elektro-Industrie) und BayMe (Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e.V.) oder das Forschungsinstitut für Betriebliche Bildung (f-bb) an. Gerade die vielen Netzwerke bieten eine große Bandbreite an Diensten an. Die Schwerpunktthemen sind Gesundheit, Organisation, Bildung, Führung und Unternehmenskultur, Personalpolitik und strategische Personalplanung, um nur einige zu nennen.⁸³ Das Öffentlichmachen von Informationen und die Kommunikation zwischen und mit den Unternehmen stehen hier im Vordergrund. Es werden aber auch eine Vielzahl von Seminaren, Kongressen oder auch Arbeitskreisen angeboten. Ziel ist es, Handlungsalternativen und Lösungswege aufzuzeigen, sowie gemeingültige Regeln zu erarbeiten.

Nur um eine kleine Auswahl an Netzwerken und Organisationen zum Themengebiet Demographie vorzustellen, sind hier die DGD (Deutsche Gesellschaft für Demographie e.V.) die INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) das DDN (Das Demographische Netzwerk e.V.) oder die Bertelsmann Stiftung, die eng mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Ländern sowie Kommunen zusammenarbeitet, erwähnt.⁸⁴ Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Möglichkeiten der Zusammenarbeit nicht nur in gezielten Projekten und Arbeitskreisen. Es gibt zusätzlich auch mannigfaltige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten von interessierten Führungskadern aber auch Mitarbeitern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Auch haben viele externe Beratungsunternehmen dieses Themengebiet aufgegriffen und bieten dazu ihre Dienste an.⁸⁵

⁸³ Internetseiten DDN

⁸⁴ Internetseiten von DGD, INQA, DDN und Bertelsmann Stiftung

⁸⁵ Internetsuchmaschine Google - Suchbegriff „Demographie“

4 Unternehmen Benteler AG

4.1 Vorstellung des Konzerns

Mit der Eröffnung eines Eisenwarenladens wurde 1876 die Grundlage für das heute weltweit agierende Unternehmen mit Schwerpunkt Automobilindustrie gelegt. Bereits 1935 wurden die ersten Aufträge aus dem Bereich der Automobilindustrie akquiriert und abgearbeitet. Nach dem Zweiten Weltkrieg war man für kurze Zeit selbst Automobilhersteller, man produzierte einen Kleinwagen Namens Champion. Dieses Projekt wurde aber nach einigen Jahren eingestellt und man verlegte die Geschäftstätigkeit rein auf das Zuliefern von Bauteilen und Komponenten. Mit Beginn der 80er Jahre begann die Internationalisierung des Unternehmens. Das erste Werk außerhalb Deutschlands wurde 1980 in den USA aufgebaut und nahm kurze Zeit später seinen Betrieb auf. Der Aufbau eines international tätigen Konzerns begann und ist bis heute nicht abgeschlossen. Aktuell werden Werke in Russland, Indien, der Slowakei und Asien geplant oder sind bereits im Aufbau.⁸⁶

Das Unternehmen Benteler AG ist ein international tätiger und familiengeführter Konzern. Unter dem Dach einer Management-Holding operieren die drei rechtlich selbstständige Geschäftsbereiche Automobiltechnik, Stahl / Rohr und Handel. Die Benteler Gruppe beschäftigt in 35 Ländern, in mehr als 150 Standorten rund 23.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Jahr 2007 mehr als 6,3 Milliarden Euro Umsatz. Das Unternehmen zählt damit zu den 50 größten privat geführten Konzernen in Deutschland.

Werden die Zahlen auf die drei Bereiche herunter gebrochen ergibt sich folgendes Bild. Die Automobiltechnik ist mit mehr als 17.500 Mitarbeitern vor Stahl/Rohr mit 3.500 und dem Handel mit rund 1500 der an der Mitarbeiterzahl gemessen größte Bereich im Konzern. Auch beim Umsatz von über 4,5 Milliarden Euro liegt der Automobilbereich vor Stahl/Rohr und Handel mit je ca. 900 Millionen Euro Umsatz.

Die Automobiltechnik produziert Komponenten, Module und Systeme für Fahrwerk, Sicherheit sowie zur Emissions- und Gewichtsreduzierung. Sie beliefert weltweit als Full-Service-Supplier nahezu alle großen Fahrzeughersteller. Das Leistungsspektrum umfasst neben Grundlagenforschung zu Funktionen und Prozessen auch die Entwicklung von kompletten Fahrwerkssystemen, Strukturteilen zusätzlich auch Motor und Abgassysteme.

Der Bereich Stahl/Rohr ist ein bekannter Hersteller für hochwertige Stahlrohre, die hauptsächlich für die Automobilindustrie entwickelt und hergestellt werden.

⁸⁶ Benteler – Unternehmenspräsentation (Konzern) 2008

Ein großer Teil findet aber auch in Energieanlagen und in der Industrie im Allgemeinen Verwendung.

Der Geschäftsbereich Benteler Handel ist ein international tätiger Service-Partner und Lagerhalter von Stahl- und Edelstahlrohren. Der Leistungsumfang deckt neben dem Stahl Know-how auch die Bereiche Vertrieb, Service und Logistik ab.

Für alle Bereiche ist es mit Sicherheit von großem Vorteil, dass die Benteler AG auch ein eigenes Stahlwerk betreibt und unterhält und ihr ein eigener Maschinenbaubetrieb für den Anlagen- und Werkzeugbau und die Herstellung von Messgeräten und Lehren zur Verfügung steht. Auch diese beiden Bereiche arbeiten auf dem letzten Stand der Technik und sind ebenso in der Forschung und Entwicklung aktiv.⁸⁷

Der Bereich Automobiltechnik ist als Matrixorganisation aufgebaut. Zusätzlich zu den Zentralbereichen und den Geschäftseinheiten gibt es noch die Einteilung in einzelne Regionen (Nord- und Südeuropa, Asien / Pazifik, Nord- und Südamerika). Diese werden je von einem Geschäftsführer geleitet. Für den Geschäftsbereich Nordeuropa gibt es aufgrund der großen Anzahl von Werken, es sind zurzeit 17 Werke, eine zusätzliche Unterteilung in vier Cluster. Es sind hier zumeist drei bis vier Werke zu einem Cluster zusammengeschlossen. Die Cluster werden von einem Clustermanager geleitet, der direkt dem Geschäftsführer der Region berichtet. Die einzelnen Werke sind klassisch als Ablauforganisation gestaltet.

Die Führungsstruktur kann man als traditionell beschreiben. Neben der Management-Holding und dem Aufsichtsrat gibt es für jeden Geschäftsbereich einen Vorstand.

In der Automobiltechnik gibt es neben dem Vorstandsvorsitzenden noch zwei weitere Vorstände, die sich die Geschäftsführung teilen.

Die Werke wiederum werden von einem Werkleiter und seinem Team bestehend aus Abteilungsleitern geführt.⁸⁸

Das Werk Schwandorf wurde 1989 eröffnet und produziert mit rund 620 Mitarbeitern auf rund 18.000 Quadratmeter Produktionsfläche fast ausschließlich Fahrwerksteile für fast alle gängigen deutschen und zum Teil auch europäischen Fahrzeughersteller der Premiumklasse. Der Kundenswerpunkt liegt bei BMW und der Audi / VW – Gruppe, es gehören aber auch Porsche, Aston Martin, Bentley oder Mercedes zum Kundenportfolio.

Der Technologieswerpunkt liegt beim Schweißen von Stahl und Aluminium und beim Hydroformen von Rohren sowie dem KTL Lackieren von Fahrwerksteilen.

⁸⁷ Benteler – Unternehmenspräsentation (Konzern) 2008

⁸⁸ Benteler Intranet – Organisationschart 2009

Als zusätzliche Technologie kommt seit Anfang 2006 auch das mechanische Bearbeiten von Aluminiumbauteilen hinzu.

Es gibt dazu noch im kleinen Umfang Montageprozesse.

Der Umsatz betrug im Jahr 2007 fast 150 Millionen Euro.⁸⁹

4.2 Führungsrichtlinien, Unternehmenskultur und Leitlinien

Im Jahr 2002 wurde eine umfassende Konzernführungsrichtlinie für den Benteler Konzern erarbeitet und vom Vorstand in einer überarbeiteten Fassung im Jahr 2005 freigegeben.

Diese regelt schwerpunktmäßig die Ziele und Aufgaben der Benteler AG und deren Management-Holding. Es wurden in diesem Dokument die Zentralbereiche und deren Kernaufgaben definiert sowie die Inhalte, Abläufe und die Umsetzung der Aufgaben festgelegt.⁹⁰

Die Unternehmenskultur wird darin kurz in einem Sechs-Punkte-Konzept dargestellt.

Diese wird noch von zwei Leitlinien unterstützt - „Klare Werte – Klare Ziele“.

Es werden in diesem Konzept die Werte Kontinuität, Selbstständigkeit, Tradition, Verantwortung, Vertrauen und Zusammenarbeit dargestellt und kurz erläutert.⁹¹

Die Führungsleitlinien wurden in einer ersten Fassung unter dem Titel „Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit“ bereits 1998 im Unternehmen kommuniziert.⁹²

Im Jahr 2009 wurden diese Richtlinien überarbeitet und zum Teil modernisiert und in der Broschüre „Leitlinien und Verhaltensgrundsätze“ zusammengefasst und den Mitarbeitern zur Kenntnis gebracht.⁹³ Die Führungskräfte sollen diese Prinzipien als Richtschnur und Unterstützung für ihr tägliches Handeln in Bezug auf den Kunden und auf die Mitarbeiter sehen, aber auch sich selbst zum Vorbild für alle Mitarbeiter machen. Diese Leitlinien regeln im Grunde das Verhalten der Führungskräfte über drei festgelegte Themenkreise inklusive sieben Unterpunkten und zusätzlichen Erklärungen.

Es werden Verhaltensregeln und Richtlinien in Richtung „Extern“ und in Richtung „Intern“ vorgegeben und erläutert, sowie als drittes Thema die „Persönlichkeiten“ definiert.

Gemeint sind hier das persönliche Führungsverhalten und der Führungsstil einer jeden Führungskraft, die im Unternehmen arbeitet.⁹⁴

⁸⁹ Benteler – Unternehmenspräsentation - Werk Schwandorf (2008)

⁹⁰ Benteler – Konzernführungsrichtlinie (2005)

⁹¹ Benteler – Unternehmenspräsentation – Konzern (2008)

⁹² Benteler – Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit (1998)

⁹³ Benteler – Leitlinien und Verhaltensgrundsätze (2009)

⁹⁴ Benteler – Führungsprinzipien (2007)

Zu dieser Broschüre kam im Jahr 2009 zusätzlich ein Folder „Vision 2013“ mit einer aktualisierten Unternehmensvision, in der auch die Unternehmenskultur nochmals beschrieben ist, heraus.⁹⁵

Das Unternehmen ist sich seiner Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber sehr bewusst und weiß auch, dass Führungsstil und Führungskultur einen maßgeblichen Einfluss auf die Leistung, Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter hat.

4.3 Altersstruktur und Belegschaftszusammensetzung

Das durchschnittliche Alter der Belegschaft im Werk Schwandorf liegt aktuell im Jahr 2009 bei etwa 40,5 Jahren. Betrachtet man sich die Altersstruktur im Werk so spiegelt sich diese auch in den Gruppengrößen wieder, die Gruppe der 41- bis 45-Jährigen ist mit 19 Prozent die zahlenmäßig Größte gefolgt von der Gruppe der 36-bis 40-Jährigen mit 17 Prozent und der Gruppe mit den 46-bis 50-Jährigen mit 15 Prozent. Der Großteil der Beschäftigten liegt demnach im Altersbereich zwischen 40 und 45 Jahren.⁹⁶ Es gibt fast keine älteren Mitarbeiter also jene Gruppe der über 60-Jährigen. Weder im Produktionsbereich noch unter den Sachbearbeitern oder Führungskräften. Auch die Gruppe der jungen Mitarbeiter ist sehr klein, der Anteil jener bis 20-Jährigen macht gerade mal drei Prozent der Gesamtbelegschaft aus. Die Gruppe 21 bis 25 Jahre ist mit rund sechs Prozent ebenfalls nicht repräsentiert. Auffällig ist auch der mit etwas über 1,5 Prozent liegende sehr geringe Frauenanteil in der Belegschaft. Deren Tätigkeiten sind klassisch Personalbüro, Sekretariat und Assistenzfunktionen. Zwei Frauen sind im Bereich Einkauf und Logistik tätig. Es arbeitet nur eine einzige Frau in der Produktion als ausgebildete Facharbeiterin. Der Grund ist sicher auch, dass die Arbeitsfelder Einkauf, Vertrieb und Personalwesen bei der Benteler AG als Zentralfunktionen in Paderborn angesiedelt sind und die Werke hier nur über Filialfunktionen verfügen.

⁹⁵ Benteler – Vision 2013 (2009)

⁹⁶ Benteler – HR Präsentation – Werke (2009)

Werk Schwandorf

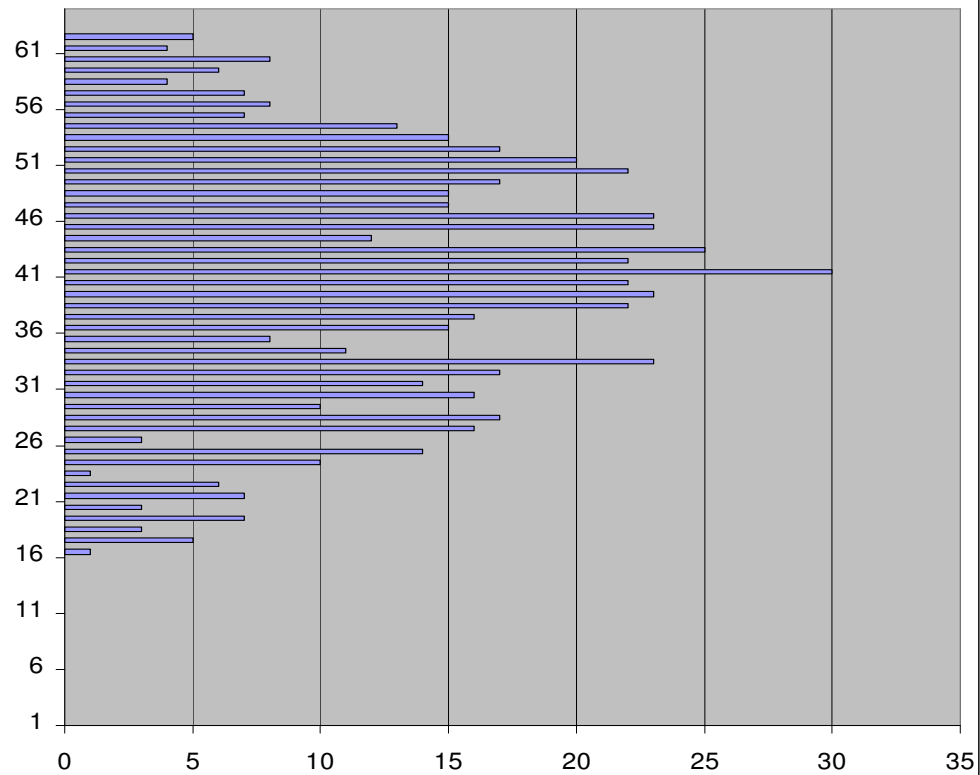


Abbildung 7 - Quelle: Benteler HR – Präsentation - Werke (2009)

Werk Schwandorf

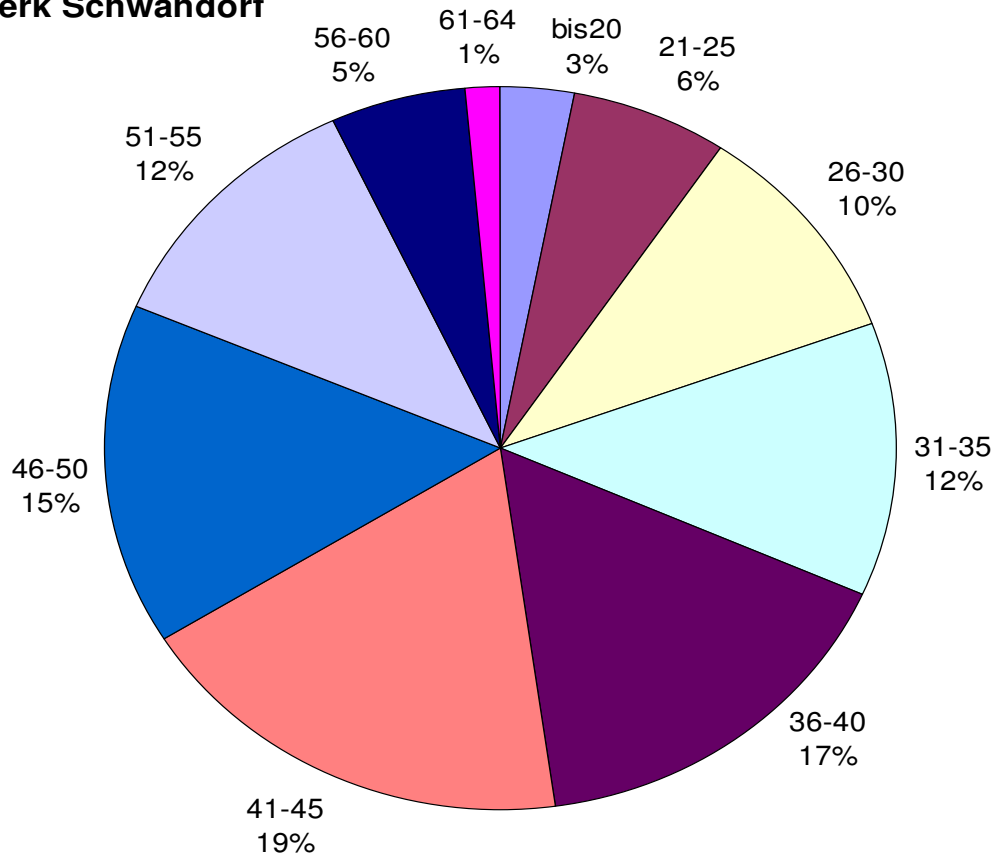


Abbildung 8 - Quelle: Benteler HR – Präsentation - Werke (2009)

Vergleicht man diese Zahlen mit anderen Produktionswerken in Nordeuropa, so liegt Schwandorf mit dem Altersdurchschnitt an der letzten Stelle. Grund dafür ist, dass in den letzten fünf Jahren eine große Anzahl von jungen Ingenieuren und Produktionsfachleuten eingestellt wurde. Man kann aus den Daten und den Grafiken deutlich sehen, dass die ältesten Werke auch jene mit den im Durchschnitt ältesten Belegschaften sind.

Die Werke mit dem niedrigsten Durchschnittsalter sind die teilweise recht neu gebauten und in Betrieb genommenen Montagewerke. Das sind die Werke Köln, Saarlouis und Düsseldorf. Dort wurden schon im Vorhinein aufgrund der Betätigungsfelder mit überwiegend monotoner Fließbandarbeit eher jüngere Mitarbeiter eingestellt.

Betrachtet man sich die Spalte 2009 zu 2005, also den prozentualen Zuwachs zum durchschnittlichen Alter der Mitarbeiter, so ist erkennbar, dass jene Werke, die aus wirtschaftlichen Gründen keinen größeren Zuwachs an Personal benötigten, auch die niedrigsten Zuwachsraten in Bezug auf den Altersdurchschnitt haben. Es gibt hier einen sehr stabilen Verlauf der Altersstruktur, die Zugänge und Abgänge halten sich die Waage.

Sieht man sich die Werke Warburg, Talle und Schwandorf, die die größten Zuwachsraten in Bezug auf den Altersdurchschnitt haben an, so sind das auch jene Werke, die den größten Zugang an Beschäftigten in den letzten fünf Jahren hatten.

Warum in diesen Werken das Durchschnittsalter steigt, liegt mit Sicherheit in der gelebten Praxis, gut ausgebildete Facharbeiter und Ingenieure vorzugsweise einzustellen, als selbst im Unternehmen junge Mitarbeiter aus- und weiterzubilden.

Auffällig ist auch die Differenz zwischen der Zentrale und den Produktgruppen. Die beiden Bereiche trennt ein Unterschied von rund drei Jahren beim durchschnittlichen Alter der Mitarbeiter, der Grund könnte darin liegen, dass in den Entwicklungsabteilungen der Produktgruppen sehr viele junge Ingenieure eingestellt wurden und diese den Altersschnitt nun absenkten.⁹⁷

⁹⁷ Benteler – HR Präsentation – Nordeuropa (2009)


Durchschnittsalter der Belegschaft					BENTELER 	
Datei: Lebensalter_Werke - 2009.xls		erstellt durch: BAT - HR		Automobiltechnik		
	2005	2006	2007	2008	2009	2009 zu 2005
Werk Talle	42,47	43,78	44,11	44,22	45,45	+ 2,99
Werk Kleinenberg	42,78	43,11	42,30	42,89	44,23	+ 1,44
Werk Eisenach	42,68	43,09	43,24	43,44	44,00	+ 1,32
Werk Warburg	38,84	39,93	40,49	41,33	42,25	+ 3,41
Werk Weidenau	40,19	40,77	41,16	41,70	42,16	+ 1,96
Werk Saarlouis	37,69	39,12	39,30	40,53	41,56	+ 3,87
Werk Schwandorf	37,75	38,32	39,17	39,97	40,45	+ 2,70
Werk Köln	34,52	35,55	36,22	37,26	37,98	+ 3,46
Werk Düsseldorf	36,25	31,29	30,87	32,70	33,66	-2,59
Zentrale Nordeuropa	38,64	38,74	40,60	41,12	41,58	+ 2,94
Produktgruppen	37,82	38,71	38,97	39,22	39,21	+ 1,39
Deutschland	40,10	40,89	41,17	41,63	42,27	+ 2,18

Abbildung 9 - Quelle: Benteler HR – Präsentation - Nordeuropa (2009)

4.4 Zukunftsbetrachtung

Geht man auch für die Zukunft von einer stabilen Wirtschaftsentwicklung aus, so wie es auch die Benteler AG macht, ergibt sich für die Geschäftsregion Nordeuropa ein in erster Linie für die Werke ebenfalls sehr stabiles Bild. Die Werke werden auch in den nächsten zehn bis 15 Jahren in Größe und Mitarbeiterzahl auf heutigem Niveau bleiben.

Ein mögliches Wachstum wird es vorrangig außerhalb Deutschlands teilweise auch außerhalb Europas geben. Die Zukunftsmärkte sind Russland, Indien und so wie schon heute China und zum Teil auch Asien und Lateinamerika.⁹⁸

Betrachtet man nur das Werk Schwandorf unter der Annahme, dass es ein Wirtschaftswachstum geben wird, die Fluktuationsrate auf dem aktuell niedrigen Niveau und die Anzahl der Beschäftigten auf dem Stand von rund 620 Mitarbeitern bleibt. So wird sich die Altersstruktur im Werk langsam aber stetig in Richtung der Gruppe der älteren Mitarbeiter verschieben. Das Durchschnittsalter wird, wenn man die Datenfortschreibung linear weiterführt, in den nächsten 15 Jahren bis auf knapp 50 Jahre ansteigen.

⁹⁸ Benteler – Geschäftsbericht 2009

Das Durchschnittsalter der Führungskräfte, Projektleiter und Ingenieure wird demnach sogar auf rund 55 Jahre steigen. In der Produktion wird es eine ähnliche Entwicklung geben, jene Mitarbeiter, die in Rente gehen werden zu einem Teil durch die jährlich geforderten Produktivitätssteigerungen und durch die fortschreitende Automatisierung der Anlagen nicht mehr durch junge Facharbeiter ersetzt. Der Altersdurchschnitt wird auch in diesem Bereich weiter ansteigen. Es werden immer ältere Mitarbeiter in der Fertigung arbeiten. Was sich aber mit Sicherheit ändert wird, sind die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsinhalte. Zum Teil werden Stellen und Funktionen wegfallen, aber auch eine Vielzahl von neuen Arbeitsplätzen wird hinzukommen. In erster Linie werden diese neuen Arbeitsplätze viel spezialisierter und fachlich anspruchsvoller sein als jene bisher. Die Schwerpunkte werden hier in der Programmierung, Steuerung und Regelung von Werkzeugmaschinen, Anlagen und Robotern liegen. Auch die Bereiche Wartung und Instandhaltung werden zunehmend von computergesteuerten Maschinen und Anlagen dominiert. Der normale Schlosser und Elektriker, der diesen Bereich abdeckte, hat zunehmend ausgedient. Aber auch in der Produktion selbst geht der Weg in Richtung neue Werkstoffe, neue Fertigungsmethoden und neues Design. Für Produktionshelfer ist hier nur noch bedingt Platz. Das Werk benötigt heute schon und in Zukunft noch vermehrt hochqualifizierte Anlagenbediener und Werkzeugmaschineure. Gerade im Fertigungsbereich sind sehr gut ausgebildete Facharbeiter ein Muss. Aber auch im Bereich der Administration werden bedingt durch die Arbeitsteilung immer mehr Spezialisten eingesetzt. Zum Beispiel IT – Beauftragte, Assistenz- und Stabsstellen in den unterschiedlichen Abteilungen bedingen zum Teil akademisch ausgebildete Mitarbeiter.

4.5 Arbeitsbedingungen im Werk Schwandorf

Das Werk Schwandorf steht derzeit am Anfang einer technologischen, organisatorischen und strukturellen Veränderung und auch einer geplanten Weiterentwicklung.

Schwerpunktmäßig kann man die Arbeitsbedingungen in zwei große Bereiche aufteilen.

Der eine, weitaus größere Teil besteht aus der Produktion sowie deren Nebenbetrieben. Der kleinere Bereich lässt sich in den Bereichen Produkt- und Anlagenplanung, sowie den unterschiedlichen Unterstützungsabteilungen, zum Beispiel Einkauf, Logistik und Qualität sowie den einzelnen Leitungsfunktionen, zusammenfassen. Aus dieser ersten Einteilung ergeben sich ganz unterschiedliche Arbeitsplatzbedingungen und unterschiedliche Einflüsse für den einzelnen Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter in der Produktion, Wartung und Instandhaltung aber auch im Werkzeugbau sind zum großen Teil Lärm, schlechter Luft durch Rauchgase ausgesetzt. Teilweise gibt es Probleme durch das Heben von schweren und unhandlichen Bauteilen oder dem Arbeiten an heißen Anlagenteilen. Dazu kommt der Stress durch Stückzahlendruck und dem teilweise sehr hohen Automatisierungsgrad der Anlagen, was die Arbeitsweise in der Fertigung sehr stark verändert. Durch die Vielzahl an im Einsatz befindlichen Robotern, die einerseits den Takt vorgeben und andererseits die volle Aufmerksamkeit und Konzentration von dem Anlagenbediener fordern. Auch die Neben- und Unterstützungsbetriebe sind gefordert. Gerade bei Anlagenstörungen müssen diese Mitarbeiter sehr schnell und konzentriert arbeiten, um die Störungen zu beseitigen und die Produktion wieder ins Laufen zu bringen. Alle diese Arbeiten finden im Drei- und teilweise auch im Vierschichtbetrieb statt. Zusätzlich leisten über das gesamte Jahr hinweg speziell ausgebildete Facharbeiter und eine große Anzahl von Spezialisten eine Vielzahl von Mehrarbeit und Überstunden.

Ganz anders stellt sich die Situation in den administrativen Bereich dar, hier wird klassisch im Büro teilweise auch in Großraumbüros gearbeitet. Knappe Mitarbeiterressourcen, Termin- und Kostendruck sowie große psychische Belastungen durch alle Arten von Stress stehen hier im Vordergrund. Aber auch körperliche Beschwerden durch langes Sitzen und durch die Arbeit am Computer gibt es in großer Zahl. Gerade Rückenbeschwerden und Probleme mit den Bandscheiben sind zwei zentrale Themen in diesem Bereich. Aber auch Erschöpfung und eine immer größer werdende Zahl an psychischen Erkrankungen nehmen in diesem Bereich zu und führen zu immer länger werdenden Krankenstandszeiten.

Unabhängig vom Arbeitsplatz sind schlechte Lebensgewohnheiten, zum Beispiel Alkohol- und Zigarettensucht, sowie nicht optimale Ernährung und damit zumeist verbundenes Übergewicht und wenig bis gar keine sportliche Betätigung die Hauptursachen für Krankheit und verursachen damit große Krankenstands- und Ausfallzeiten. Im Werk Schwandorf liegt der durchschnittliche Krankenstand zurzeit bei mehr als sechs Prozent.⁹⁹ Im Gegensatz zum bayerischen Durchschnittswert von aktuell rund 2,9 Prozent beziehungsweise dem der Region Oberpfalz mit durchschnittlichen drei Prozent.¹⁰⁰

⁹⁹ Benteler Werk 18 – BOS Scorecard 2009

¹⁰⁰ Wochenzeitung Blizz (2009), Seite 6

4.6 Aktuelle Situation in der Personalentwicklung

Auch bei der Benteler Automobiltechnik versteht man unter dem Begriff der Personalentwicklung alle Maßnahmen, die zum Erhalt und zur Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation beitragen. Eines der Instrumente ist das vom Vorgesetzten jährlich durchzuführende Mitarbeiterqualifizierungsgespräch. In diesem werden alle möglichen Punkte in Bezug auf das Arbeitsumfeld und den Inhalten des Mitarbeiters besprochen. In einem zweiten Schritt werden benötigte Weiterbildungsmaßnahmen abgeklärt und dokumentiert. Diese Dokumentation geht anschließend an die Personalabteilung. Die Personalabteilung sammelt und wertet alle diese eingereichten Maßnahmen aus und erstellt einen Umsetzungsfahrplan.

Ein weiterer Weg der Entwicklung von Mitarbeitern geht über das Programm „Talent Pool“. Es werden hier gezielt junge Mitarbeiter ausgewählt und für später zu übernehmende Führungsaufgaben ausgebildet. Die Auswahl erfolgt in Abstimmung zwischen dem Vorgesetzten und der Personalabteilung zumeist mit der Einbindung der Werks- oder Bereichsleitung. Ein Schwerpunkt für eine Qualifizierung von Mitarbeitern ergibt sich aus internen Versetzungen oder der Aufwertung von Funktionen oder Arbeitsplätzen. Auch hier wird der Bedarf im Vorfeld abgeklärt und in Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen mit dem Personalwesen umgesetzt.

Wie zu erkennen ist, werden einige gängigen Bausteine der Personalentwicklung im Benteler Konzern beziehungsweise auch im Werk Schwandorf bereits durchgeführt. Jedoch wird dabei noch nicht explizit auf die Probleme und Thematiken eingegangen, die der demographische Wandel im Bezug auf Mitarbeiter mit sich bringen wird.

5 Angewandte Personalpolitik mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung

5.1 Grundlagen der Personalentwicklung

Neben den beiden traditionellen Schwerpunkten der Personalpolitik, der Personalbeschaffung, deren Aufgaben in der Planung sowie dem Anwerben und Einstellen von Mitarbeitern und der Personalverwaltung, die sich mit dem Einsatz, Betreuung und Entlohnung der Mitarbeiter beschäftigt, hat sich zunehmend die fehlende Personalentwicklung als wichtiges Tätigkeitsfeld etabliert.¹⁰¹

Gerade mit Blick auf den demographischen Wandel wird der Bereich Personalentwicklung weiter an Bedeutung gewinnen, da dieser sich mit den zentralen Problem und Maßnahmen beschäftigt, die dieser Wandel für die Wirtschaft und die Unternehmen mit sich bringen wird. Das bedeutet, dass die Personalentwicklung, die in den Unternehmen heutzutage betrieben wird, aufgrund der bereits geschilderten Veränderungen der Mitarbeiter- bzw. Altersstruktur in Unternehmen aufgrund des demographischen Wandels in noch viel stärkerem Maße hin zu einer ganzheitliche Personalentwicklung entwickelt werden muss.¹⁰²

Für die Personalentwicklung gibt es eine Vielzahl von Beschreibungen und Definitionen. In dieser Arbeit wird folgende Definition verwendet:

„Personalentwicklung bedeutet:

Lernbedürfnisse (Kenntnisse, Fertigkeiten, Motivation), die für die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgabenstellungen notwendig sind, feststellen und befriedigen, und umfasst die Ausbildung, Fort- und Weiterbildung sowie Führungsausbildung inklusive der Organisationsentwicklung“.¹⁰³

Diese Definition wurde ausgewählt, da sie am Besten den Handlungsmöglichkeiten entspricht, die ein Unternehmen auswählen kann, um den negativen Folgen des demographischen Wandels entgegenzuwirken.

Bevor auf die Handlungsalternativen ausführlich eingegangen bzw. diese dargestellt werden, werden die Ziele der Personalentwicklung (aus Sicht des Mitarbeiters und des Unternehmens) sowie die Schritte der Personalentwicklung aufgezeigt.

Im Anschluss daran werden sämtliche Personalentwicklungsmaßnahmen kurz beschrieben, bevor schwerpunktmäßig auf die Alternativen Fort- und Weiterbildung, Gesundheitsmanagement und Führungskultur eingegangen wird.

Zu den Zielen der Personalentwicklung aus Sicht des Mitarbeiters zählen vor allem die Aktivierung der bisher nicht genutzten persönlichen Kenntnisse und Fähigkeiten,

¹⁰¹ Schmalen H. (1999), Seite 241

¹⁰² DGFP e.V. (2004), Seite 44

¹⁰³ Hölterhoff & Becker (1989), Seite 124

Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen durch Übernahmen qualifizierter Aufgaben sowie die Schaffung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg.

Zu erwähnen sind weiterhin die Minderung wirtschaftlicher Risiken und im Zuge dessen die Erhöhung des Einkommen bzw. die Einkommensverbesserung.

Zu den Zielen der Personalentwicklung aus Sicht des Unternehmen ist vorrangig zu nennen die Sicherung des notwendigen Bestandes an Führungskräften und Spezialisten, die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften und jüngeren Fachexperten sowie die Erhöhung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation. Nicht außer Acht zu lassen, sind die Ziele Senkung der Fluktuation, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie Erhöhung der fachlichen Qualifikation.¹⁰⁴

Um geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen in einem Unternehmen einführen zu können, sollte folgende Schrittfolge der Personalentwicklung eingehalten werden. Zuerst muss der Entwicklungsbedarf im Unternehmen ermittelt werden. Das bedeutet die Analyse der Aufgaben und Anforderungen jetzt und in Zukunft, die Lokalisierung von Deckungslücken sowie die Erhebung individueller Entwicklungsziele der Mitarbeiter.

Im nächsten Schritt sollte der Adressatenkreis festgelegt werden. Dies bedeutet die Bestimmung des individuellen Entwicklungspotentials jedes Mitarbeiters bzw. die Formulierung der Auswahlkriterien, anhand derer die Mitarbeiter ausgewählt werden um an bestimmten Maßnahmen teilzunehmen.

Nach dieser Festlegung erfolgt die Auswahl der Entwicklungsmaßnahmen. Das heißt Zuordnung der Maßnahmen auf den Entwicklungsbedarf und Festlegung des Ablaufs der Personalentwicklungsmaßnahmen.

Nach der Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen sollte die Kontrolle des Entwicklungserfolges gemessen werden, die mittels einer Lernerfolgs- und oder einer Leistungskontrolle ermittelt werden kann.¹⁰⁵

Die Unterteilung, der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Personalentwicklungsmaßnahmen, lassen sich wie folgt unterteilen:

- Training on the job: Maßnahmen unmittelbar am Arbeitsplatz: Training, qualifikationsfördernde Aufgabengestaltung, Gesundheitsmanagement, Patensystem und sowie Führungskultur
- Training along the job: Entwicklung durch Arbeitsplatzwechsel: Laufbahn- und Karriereplanung

¹⁰⁴ Kühlmann T. (2004), Seite 58

¹⁰⁵ Kühlmann T. (2004), Seite 91 f

- Training out of the job: Ruhestandsvorbereitung: Zum Beispiel gleitender Ruhestand, Altersteilzeit, Outplacement
- Training near the job: arbeitsplatznahes Training: zum Beispiel Qualitätszirkel, Fachliteratur, programmierte Unterweisung
- Training off the job: Traditionelle Weiterbildung: wie beispielsweise externe Bildungsveranstaltung sowie Inhouse – Schulung, Seminare, Vorträge, Plan- und Rollenspiele, Fallstudien, Job-rotation,
- Training into the job: Als Vorbereitung zur Übernahme einer Position: zum Beispiel Berufsausbildung, Anlernausbildung, Trainee-Programm, Mentoring oder Einarbeitung^{106 / 107}

Die Schwerpunkte für diese Arbeit mit Bezug auf den demographischen Wandel werden die Bereiche Aus- Fort- und Weiterbildung, Gesundheitsmanagement und Führungskultur sein.

Die Berufsausbildung von Mitarbeitern im Unternehmen ist ein wichtiger Baustein im Bereich der Personalentwicklung. Gerade diese spezielle Form der Ausbildung gibt den Unternehmen die Möglichkeit ganz gezielt auf strategische Unternehmensentscheidung zu reagieren und die in Zukunft benötigten Qualifikationen im Unternehmen selbst auszubilden und damit auch für einen stetigen Zugang an jungen Fachkräften Sorge zu tragen. Es entsteht damit auch eine gewisse Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt, wo die Suche und das Finden von qualifiziertem Fachpersonal schon heute schwierig und zeitaufwendig ist.

Die permanente Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter wird eines der zentralen Themen in der Personalentwicklung bei Benteler sein. Gerade im Hinblick auf die Veränderungen in der Fertigungs- und Materialtechnologie sowie einer gelebten Innovationsbereitschaft muss das Unternehmen die Qualifikationen der Belegschaft permanent und stetig anpassen und auf aktuellem Stand halten. Das Gesundheitsmanagement spielt eine ganz wichtige Rolle im Bezug auf die Veränderungen in der Altersstruktur und der Zusammensetzung der Belegschaft. Die Mitarbeiter werden immer älter. Daher muss man heute Maßnahmen definieren und umsetzen; um diese gesund und vital zu erhalten. Eine gesunde Belegschaft ist einer der Beiträge, die das Unternehmen leisten kann und muss; um den negativen Veränderungen in demographischer Hinsicht entgegenzuwirken. Der Aufbau einer Führungsmannschaft mit einer gelebten Führungskultur trägt einerseits zu einem nachweislich gesunden Betriebsklima bei, motiviert andererseits aber auch die Mitarbeiter sich aktiv am und im Unternehmen zu beteiligen.

¹⁰⁶ Conradi W. (1983) Vortrag

¹⁰⁷ Albert G. (2007), Seite 137 und Seite 138

Eine gelebte positive Führungskultur kann helfen; Fluktuation und Fehlzeiten in Zusammenhang mit Krankenständen zu reduzieren. Das Thema Mitarbeiterführung muss demnach ebenfalls ein Schwerpunkt dieser Arbeit sein.

Diese drei Bereiche werden nachfolgend genauer dargestellt und beschrieben.

Aus diesen unterschiedlichen Maßnahmen und Methoden wird später mittels einer Kriterienfestlegung und einer Matrix eine optimale Zusammensetzung für den Standort Schwandorf ermittelt.

5.2 Schwerpunkte der Personalentwicklung

5.2.1 Berufsaus-, Fort- und Weiterbildung

5.2.1.1 Betriebliche Berufsausbildung

In der Berufsausbildung werden erstmalig und systematisch Kenntnisse und Fähigkeiten aus dem speziellen Berufsgebiet erworben. Die Aufgaben der beruflichen Erstausbildung sind nach dem Berufsbildungsgesetz die Vermittlung einer breit angelegten beruflichen Grundausbildung, der für die Ausübung einer qualifizierten Tätigkeit notwendigen fachlichen Fertigkeiten und Kenntnisse sowie die erforderliche Berufserfahrung.¹⁰⁸ Die Ausbildung erfolgt in Berufen; die durch die Ausbildungsordnung anerkannt werden. Diese wird als Rechtsverordnung auf Basis des Berufsbildungsgesetzes vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium erlassen. Es gibt zurzeit rund 380 anerkannte Ausbildungsberufe in Deutschland.¹⁰⁹ Die betriebliche Berufsausbildung wird überwiegend im Rahmen des so genannten „Dualen Systems“ durchgeführt. Die berufspraktische Ausbildung findet im Unternehmen statt. Der berufstheoretische und allgemeinbildende Unterricht in der Berufsschule.¹¹⁰ Der Begriff „dual“ bezieht sich darin auf mehrere unterschiedliche Sachverhalte. Zum einen sind hier die zumeist unterschiedlichen Örtlichkeiten der Ausbildung gemeint, nämlich einerseits das Unternehmen und andererseits die Berufsschule oder auch ein Bildungszentrum. Zum anderen ist der Personenkreis, der die Ausbildung durchführt, gemeint. Im Betrieb ist das zumeist eine geschulte Fachkraft und als Ausbilder auf schulischer Seite kommt zumeist ein Berufsschullehrer zum Einsatz. Aber auch bei der Durchführung, Regelung und Finanzierung der Berufsausbildung gibt es zumeist mehrere Möglichkeiten. Neben dem Unternehmen kommen zum Beispiel auch die Industrie- und Handelskammer

¹⁰⁸ Kühlmann T. (2004), Seite 68

¹⁰⁹ Albert G. (2007), Seite 124

¹¹⁰ Schmalen H. (1999), Seite 239

dafür in Frage. Diese sind zumeist für die Überwachung und Organisation der ordnungsgemäßen Ausbildung aber auch für die Prüfungen zuständig.¹¹¹

Am Schluss jeder Berufsausbildung steht eine Abschlussprüfung. Diese wird bei der zuständigen Handwerks- bzw. Industrie- und Handelskammer abgelegt. Die positiv abgelegte Prüfung führt zur Berufsqualifikation „Facharbeiter“, „Kaufmannsgehilfe“ oder „Geselle“.¹¹² Dieser geprüfte und überall anerkannte Abschluss ist einer der wichtigsten Vorteile des dualen Systems.¹¹³

Das duale System hat gegenüber anderen Ausbildungssystemen viele Vorteile zu bieten. Die überbetriebliche schulische Ausbildung nimmt allgemeine Bildungsaufgaben wahr und die teilweise sehr theoretischen und abstrakten Ausbildungsinhalte werden durch die Möglichkeit der konkreten betrieblichen Tätigkeit ergänzt. Etwa ein Drittel der schulischen Ausbildung betrifft die Allgemeinbildung, zwei Drittel entfallen danach auf die Fachausbildung.¹¹⁴ Gerade wenn Auszubildende eigene Projekte durchführen können, machen sie sehr wichtige Erfahrungen in Planung, Organisation und Koordination. Die Eingliederung in das betriebliche Umfeld wird konkret vorgenommen und erleichtert den Berufseinstieg. Wichtig ist noch zu erwähnen, dass viele Betriebe gerade im Hinblick auf Verfahren und Maschinen sehr viel besser als die Berufsschulen ausgestattet sind.¹¹⁵

Aber es gibt natürlich auch Nachteile in diesem System. Gerade die bereits erwähnte Ausstattung der Berufsschulen mit Geräten und Lehrmittel ist oft nicht auf dem letzten Stand und häufig veraltet und es gibt eine sehr große Unterschiede hinsichtlich der Qualität der Ausbildung.¹¹⁶ Die zwei gravierenden Nachteile des Systems sind sicher die ständigen Unterbrechungen im Ablauf durch den Wechsel zwischen Betrieb und Berufsschule und die Gefahren durch die teilweise mangelhafte Abstimmung zwischen Schule und Unternehmen¹¹⁷.

Im Grunde kann jedoch zusammengefasst ein sehr positives Bild von dem mittlerweile auch in einigen anderen europäischen Ländern angewandtem „Dualen System“ in der Berufsausbildung gezeichnet werden. Es zeigt sich, dass die Anforderungen in den Unternehmen an die qualifizierten Mitarbeiter nicht sinken, sondern ganz im Gegenteil stetig wachsen. Die Hauptursachen sind unter anderem sicher die computerintegrierte Fertigung, aber auch die ständig wachsende Qualitätsanforderungen der Produkte und die immer komplexer werdenden Herstellungsverfahren.¹¹⁸

¹¹¹ Kühlmann T. (2004), Seite 69

¹¹² Schmalen H. (1999), Seite 239

¹¹³ Albert G. (2007), Seite 120

¹¹⁴ Schmalen H. (1999), Seite 239

¹¹⁵ Kühlmann T. (2004), Seite 69

¹¹⁶ Kühlmann T. (2004), Seite 69

¹¹⁷ Albert G. (2007), Seite 120

¹¹⁸ Schmalen H. (1999), Seite 239

Ein grundlegendes Problem der betrieblichen Berufsausbildung besteht darin, dass die Bereitschaft zur Ausbildung in den Unternehmen nachlässt, wenn die Ausbildungskosten die Ausbildungserträge übersteigen.¹¹⁹

Zu diesem Thema ist aber generell zu bedenken, dass ein Unternehmen sich durch Abwerben eines Mitarbeiters von einem anderen ausbildenden Unternehmen zwar die Ausbildungskosten spart, dass aber Einarbeitskosten entstehen, die bis zu einem Drittel der Ausbildungskosten ausmachen können.

Im Grunde stehen die langfristigen Vorteile einer betrieblichen Berufsausbildung und damit eines qualifizierten Mitarbeiterstammes in keinem Verhältnis zu einer möglichen Kostenersparnis und der damit einhergehenden Wegrationalisierung von betrieblichen Ausbildungsplätzen.¹²⁰

5.2.1.2 Fort- und Weiterbildung

Die immer größer werdende Bedeutung der betrieblichen Fort- und Weiterbildung hat ihre Ursache unter anderem im wissenschaftlich – technischen Fortschritt, der zu einem teilweise radikalen Strukturwandel in der Produktion wie auch im Leistungsangebot am Markt führt.

Diese Umstände fordern von den Unternehmen und den Mitarbeitern eine permanente Anpassungsbereitschaft in Bezug auf das fachliche Wissen und damit der beruflichen Qualifikation. Gerade die steigende Automation in den Fertigungsprozessen und der Einsatz des Computers in allen Unternehmensbereichen, in denen vor allem die Informations- und Kommunikationsbereiche betroffen sind, verlangt in steigendem Maß funktionsbezogenes Wissen, Selbstständigkeit, Kooperationsfähigkeit und Mitverantwortung von den einzelnen Mitarbeitern.¹²¹

Von Fortbildung spricht man bei Maßnahmen zur Auffrischung und Modernisierung des Wissens und Könnens im ausgeübten Beruf.¹²² Es wird hier die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten verstanden, mit der die berufliche Qualifikation des Mitarbeiters erhalten, erweitert und oder vertieft wird. Fortbildung setzt demnach eine Ausbildung oder eine längere berufliche Tätigkeit voraus.¹²³

Weiterbildung hingegen soll zu einer neuen beruflichen Qualifikation führen, damit eine andersartige oder auch höherwertige Tätigkeit als bisher ausgeübt werden kann.¹²⁴

¹¹⁹ Schmalen H. (1999), Seite 239

¹²⁰ Schmalen H. (1999), Seite 240

¹²¹ Schmalen H. (1999), Seite 241 und Seite 242

¹²² Schmalen H. (1999), Seite 242

¹²³ Kühlmann T. (2004), Seite 70

¹²⁴ Schmalen H. (1999), Seite 242

Besonders im Bereich der Weiterbildung darf die Vorbildung des Mitarbeiters nicht außer Acht gelassen werden, da sonst der Lernerfolg gefährdet ist.¹²⁵ Die Arbeitsmarktforschung zeigt, dass in den nächsten Dekaden mit einem Anstieg des Arbeits- und Qualifikationsbedarf zu rechnen ist. Die Gründe sind im Übergang zu neuen Produktionstechniken und zur Dienstleistungsgesellschaft zu suchen.

Die Tätigkeitsstrukturen verändern sich sehr schnell und teilweise grundlegend. Daher unterliegen formelle Ausbildungsabschlüsse einem rasanten Alterungsprozess. Gleichzeitig steigen vor allem die Anforderungen an fächerübergreifende Qualifikationen. Durch die nur noch kurze Anwendungszeit vom erworbenen Fachwissen werden die Vorteile eines langjährigen Erfahrungswissens oftmals aufgehoben. Heutzutage ist mit einer Halbwertszeit von beruflichem Fachwissen von maximal fünf Jahren zu rechnen.¹²⁶ Weiterbildung ist immer mehr nicht mehr nur Voraussetzung für beruflichen Aufstieg, sondern bereits zur Aufrechterhaltung der Erwerbsfähigkeit notwendig. Es ist damit zu rechnen, dass der Arbeitsplatz-, Betriebs-, und Berufswechsel künftig regelmäßiger erfolgen wird. Es wird demnach ein kontinuierlicher Qualifizierungsprozess bei den Erwerbstätigen stattfinden müssen.¹²⁷

Vor allem ist zu beachten, dass die Probleme rund um die Qualifizierungsrisiken von älteren Mitarbeitern nicht im Zusammenhang mit dem vorgeschritten Alterungsprozess stehen, sondern in erster Linie in der Dequalifizierung durch den bisherigen Ausschluss an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ab einer gewissen Altersgrenze bedingt sind.¹²⁸

Deshalb kann man sagen, dass die Weiterbildung sich zu einem lebensbegleitenden über die komplette Erwerbsphase hinweg laufenden Prozess entwickeln muss. Das lebenslange Lernen ist in unserer Wissensgesellschaft kein leeres Schlagwort mehr, sondern eine der wichtigsten Voraussetzungen zur persönlichen Arbeitsplatzsicherung. Die Zahlen einer OECD-Studie aus dem Jahr 2006 sprechen eine eindeutige Sprache, so haben gering qualifizierte Arbeitnehmer ein weitaus höheres Risiko arbeitslos zu werden als höher Qualifizierte.¹²⁹

Ein ganz wichtiger Aspekt, gerade bei der systematischen Entwicklung von Mitarbeitern ist, dass es mit der Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen nicht getan ist. Dem Mitarbeiter muss danach auch die Konfrontation mit immer schwierigeren Aufgaben ermöglicht werden, damit sich dieser auch beweisen kann. Dies ist aber nur möglich, wenn auch im Unternehmen entsprechende Bewährungsstellen zur Verfügung stehen.¹³⁰

¹²⁵ Schmalen H. (1999), Seite 242

¹²⁶ Länge T. & Menke B. (2008), Seite 68 und Seite 69

¹²⁷ Länge T. & Menke B. (2008), Seite 69

¹²⁸ Länge T. & Menke B. (2008), Seite 96

¹²⁹ TÜV SÜD (2009), Artikel „Lebenslanges Lernen“

¹³⁰ Albert G. (2007), Seite 72

Das Bildungsangebot muss sich am Bedarf des Unternehmens orientieren, denn Mitarbeiter, die trotz Weiterbildung im Unternehmen nicht weiterkommen, sind unzufrieden und amortisieren zudem noch die Kosten der Qualifizierungsmaßnahme nicht.¹³¹ Fort- und Weiterbildung haben aber auch noch einen zusätzlichen Effekt der für das Unternehmen genauso wichtig sein kann wie die Qualifizierung der Mitarbeiter, denn durch Weiterbildungsmaßnahmen steigt auch die Treue der Mitarbeiter zum Unternehmen.

Wenn Arbeitgeber bereit sind, in die Fortbildung und Schulung ihrer Beschäftigten zu investieren, bleiben ihnen Letztere länger erhalten. Um die besten Mitarbeiter bei der Stange zu halten; setzen Unternehmen nicht nur auf das Gehalt. Nicht zuletzt; weil sie genau wissen, dass pekuniäre Geschenke schnell zur Gewöhnung werden können. Auch nicht-monetäre Anreize wie vor allem die Aussicht auf eine Weiterbildung können dazu führen, dass der Angestellte seinem Arbeitgeber verbunden bleibt.¹³²

Neben den vielen Vorteilen gibt es aber auch Nachteile; die von den Unternehmen zu beachten sind. Personalentwicklungsmaßnahmen können den Mitarbeiter unzufrieden machen, da im Training Realzustände idealisiert werden. Manches Training kann zudem Selbstwertkrisen beim Mitarbeiter auslösen. Schwierigkeiten zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeitern gibt es sehr oft nach dem Abschluss von Qualifizierungen in Zuge von Forderungen; zum Beispiel nach Lohnerhöhung. Sehr oft wird auch das jährliche Kontingent an Kursen und Schulungsmaßnahmen zum Anspruch oder Besitzstand.¹³³

Zudem fällt es sehr oft schwer, einen festgestellten Erfolg, zum Beispiel einer Produktivitätssteigerung des Mitarbeiters, einer bestimmten Qualifizierungsmaßnahme zuzuschreiben. Gerade die Kosten von Qualifizierungsmaßnahmen sind teilweise erheblich und steigen mit dem Grad der Qualität der Maßnahme. Zu den reinen Kosten der Maßnahme kommen noch zusätzliche innerbetriebliche Aufwendungen hinzu, zum Beispiel durch die Ausfallszeiten der zu schulenden Mitarbeiter bzw. den oftmals benötigten Ersatz im Unternehmen während der Qualifizierungsmaßnahme. Nicht alle Kosten sind noch dazu exakt ermittel- und bestimmbar. Dazu zählen beispielsweise Opportunitätskosten. Diese entstehen durch den Entgang von Nutzen, der dem Unternehmen zugute gekommen wäre, wenn der Mitarbeiter normal weitergearbeitet hätte, anstatt an einer Weiterqualifizierung teilzunehmen.¹³⁴ Ein weiterer Punkt ist, dass sich die Effektivität und Wirksamkeit der Bildungsmaßnahmen oft nur sehr schwer messen und erfassen lassen. Es ist zwar möglich mittels Leistungskontrollen und

¹³¹ Schmalen H. (1999), Seite 242

¹³² Beratungsunternehmen Mercer (2008) Studie

¹³³ Kühlmann T. (2004), Seite 93

¹³⁴ Kühlmann T. (2004), Seite 93

Mitarbeitergesprächen hier eine gewissen Transparenz zu erlangen aber alle diese Erhebungen sind teilweise sehr subjektiv und nur schwer in Geldwerten messbar. Personalentwicklungsmaßnahmen sollten daher auch auf Nebenziele hin evaluiert werden. Diese können unter anderem Dank oder Belohnung für Mitarbeiter sein oder auch Ersatz für andere Gegenleistungen. Sie können auch als Initiationsritus bei Beförderungen und als Loyalitätsverpflichtung eingesetzt werden.¹³⁵

Umgekehrt lässt sich die Qualität und Effizienz der Bildungsmaßnahmen selbst oft nur schwer auf deren Wirksamkeit hin verifizieren.

Es wird zwar auch hier versucht mittels Evaluierungs- und Feedbackbögen eine gewisse Leistung und Wirksamkeit sichtbar zu machen und mittels Zahlenwerte oder Diagrammen dazustellen. Man muss jedoch auch bedenken, dass Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Unternehmen als Investitionen in ihr Humankapital gesehen werden können. Für den Mitarbeiter selbst sind sie ein persönlicher Beitrag zur Zukunftssicherung und der Ermöglichung bzw. Wahrung von Karrierechancen.¹³⁶

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden zwar hauptsächlich von Betrieben angeboten, aber auch Kammern, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Volkshochschulen und öffentliche Einrichtung, zum Beispiel Universitäten und Fachhochschulen, betätigen sich zunehmend in diesem Dienstleistungsbereich.¹³⁷

5.2.2 Gesundheitsmanagement

„Eine gesunde Volkswirtschaft setzt gesunde Unternehmen voraus. Ein Unternehmen wiederum steht und fällt mit der Gesundheit, d.h. der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft seines wichtigsten Wertschöpfungsfaktor - dem Mitarbeiter.“¹³⁸
Aus genau diesem Grund ist das Gesundheitsmanagement eine der wichtigsten Personalentwicklungsmaßnahmen, die jedes Unternehmen einführen sollte, um den körperlichen und gesundheitlichen Belastungen der Mitarbeiter entgegenzuwirken.

5.2.2.1 Allgemeine Betrachtung

Es gibt in fast jedem Unternehmen eine Reihe von Maßnahmen, die eine Weiterbeschäftigung eines gesundheitlich nicht mehr voll einsetzbaren Mitarbeiters

¹³⁵ Kühlmann T. (2004), Seite 94

¹³⁶ Schmalen H. (1999), Seite 242

¹³⁷ Schmalen H. (1999), Seite 242

¹³⁸ Joder K. (2007), Seite 6

zum Ziel haben. Diese Maßnahmen beziehen sich jedoch ausschließlich auf die Kompensation von bereits bestehenden Problemen. Eine vorausschauende Personalpolitik muss auf Prävention setzen, das heißt, der Schwerpunkt muss auf die Vorbeugung von gesundheitlichen Verschleiß und dem Abbau von Gefährdungen gelegt werden. Es können in diesem Zusammenhang zwei Wege zur Förderung der Gesundheit und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit gegangen werden.

Bei den verhältnisorientierten Ansätze stehen die Arbeitsbedingungen und Maßnahmen zur Arbeits- und Organisationsgestaltung im Vordergrund. Ziel ist eine Verminderung von physischer und psychischer Belastungen. Als Methoden kommen hier die Gruppenarbeit, Aufgabenanreicherung für den Einzelnen oder partizipative Arbeitsgestaltung zum Einsatz.

Im Gegensatz dazu zielen verhaltenspräventive Maßnahmen auf die Veränderung von Einstellungen des einzelnen Mitarbeiters. Hier können zum Beispiel Kurse zum Thema Stressmanagement, Rückenschule oder Ernährungsseminare genannt werden. Diese Art von Aktivitäten kann man bei den meisten Unternehmen finden, jedoch führen diese Einzelmaßnahmen ohne eine Veränderung der Verhältnisse langfristig und nachhaltig nicht zum Erfolg.

Als sehr erfolgreich haben sich in Studien „integrative Konzepte“ erwiesen. Es werden dabei verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen sinnvoll miteinander kombiniert. Es lassen sich ein Reihe von Elementen einer nachhaltigen Personalpolitik zusammenfassen.

Am Anfang muss eine Entwicklung einer langfristig ausgelegten Personalarbeit stehen. Der Fokus im Bereich Gesundheitsmanagement muss auf einer Kombination von verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen liegen.

Die Personalarbeit muss eine altersgerechte Richtung bekommen, um sich an die unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeiter anpassen zu können. Eine moderne und nachhaltige Personalpolitik wird in immer stärkeren Maße auf gesundheits- und demographiegerechte Arbeitsgestaltung Rücksicht nehmen. Sie wird letztlich auch Beschäftigungsperspektiven für Frauen und ältere Mitarbeiter sowie leistungsgewandelte Personen geben müssen, um das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich und innovativ erhalten zu können.¹³⁹

In Deutschland gibt es schon seit vielen Jahren den traditionellen Arbeitsschutz, dieser sieht den Schutz vor physischen, chemischen und biologischen Schäden vor. Ziel ist die Vermeidung von Berufskrankheiten und Arbeitsunfällen. In der heutigen Arbeitswelt treten jedoch zusätzlich zu diesen bekannten Gefahren noch weitere Risiken für Erwerbstätige auf.

¹³⁹ Länge T. & Menke B. (2008), Seite 116ff

Ganz oben stehen der immer größer werdende Leistungsdruck, Burnout, Mobbing sowie soziale und physische Belastungen. Gerade aus diesen Kontext heraus hat der Gesetzgeber in den letzten Jahren Vorschriften und Gesetze zum verstärkten Schutz von Erwerbstätigen erlassen. Die Unternehmen und natürlich konkret deren Leitungen sind verpflichtet, dafür zu sorgen, dass die möglichen Gefahren für die einzelnen Mitarbeiter ermittelt und Maßnahmen zur Prävention erstellt werden. Das Ziel eines Unternehmens in Bezug auf die Gesundheit seiner Mitarbeiter muss es sein, ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement in seiner Organisation zu installieren und es strategisch zu steuern.¹⁴⁰

Das zentrale Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements liegt in erster Linie nicht im Senken von krankheitsbedingten Fehlzeiten der Mitarbeiter. Dieses kann man viel schneller und effektiver mit dem Androhen von Konsequenzen erreichen. Die Schließung von Standorten oder Filialen bzw. Entlassungen sind hier gängige Mittel. Es geht in erster Linie um die Verminderung von Belastungen und der Stärkung der Ressourcen. Ziel muss es sein, auf der einen Seite das Wohlbefinden für die Beschäftigten und damit die Produktivität auf der anderen Seite zu erhöhen. Es entsteht für den Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer eine „Win-Win-Situation“, mit dem Nebeneffekt, eines positiven Arbeitgeberimages. Das Unternehmen muss demnach Maßnahmen entwickeln, um Krankheiten zu vermeiden, die Gesundheit der Mitarbeiter zu stärken, mögliche Gesundheitspotentiale zu fördern und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern. Gerade in Zeiten des demographischen Wandels ist dies essentiell wichtig.¹⁴¹ Ältere Mitarbeiter müssen ihr tägliches Arbeitspensum bewältigen. Oftmals ist dies mit schwerer körperlicher Arbeit verbunden. Diesen Mitarbeitern muss körperliche Unterstützung geboten bzw. optimale Entspannungs- und Ruheräume geschaffen werden. Aber natürlich muss auch für junge, noch voll leistungsfähige Menschen ein Umfeld geschaffen werden, das Pausen und Entspannung zulässt und die psychische und körperliche Leistungsfähigkeit am oberen Limit hält.

Um ein betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich einzuführen bedarf es einer strategischen Betrachtung und dem Erarbeiten von Handlungsfeldern bevor man sich Gedanken über die Implementierung machen kann.

5.2.2.2 Strategien des Gesundheitsmanagements

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement kann nicht von einer zentralen Stelle oder einer bestimmten Abteilung geführt werden, soll es dem Anspruch eines zeitgemäßen

¹⁴⁰ Kasemir M. (2004), Seite 1

¹⁴¹ Wendling J. (2009), Seite 38

Arbeits- und Gesundheitsschutz gerecht werden. Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement muss als Gemeinschaftsaufgabe im Unternehmen wahrgenommen und umgesetzt werden.¹⁴²

Im Grunde sind vor der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements folgende allgemein gültigen Ansatzpunkten zu beachten. Gesundheitsmanagement ist eine Führungsaufgabe. Es bedarf festgelegter Instrumente und Verfahren, klarer Zuständigkeiten und einer regelmäßigen Kontrolle. Gesundheitsmanagement muss wissenschaftlich fundiert betrieben werden. Es bedarf einer gesicherten Wissensbasis und kompetenter Experten.

Ein erfolgreiches und nachhaltig wirksames Gesundheitsmanagement kann nur in Zusammenarbeit mit allen betrieblichen Organisationen und den Mitarbeitern entwickelt und umgesetzt werden.¹⁴³

Viele Unternehmen sehen das Gesundheitsmanagement sehr einseitig und übersehen dadurch dessen Komplexität. Eine erfolgreiche Umsetzung ist damit im Grunde bereits zum Scheitern verurteilt.

Es werden zumeist aus aktuellem Anlass nur Einzelmaßnahmen umgesetzt. Aber im Zuge einer Unternehmensstrategie müssen unterschiedliche Perspektiven für die Implementierung und Umsetzung in Betracht gezogen werden.¹⁴⁴

Es lassen sich grob vier Perspektiven unterscheiden, die bei der Einführung eines Gesundheitsmanagement eine Rolle spielen.

Die Perspektive des Individuums, der Arbeitsbedingungen, der Organisation und der Umwelt.

Die häufig sehr einseitig bevorzugte Perspektive des Individuums betrachtet den Mitarbeiter als Ansatzpunkt für ein neues und stärkeres gesundheitsbezogenes Verhalten. Neben der Sensibilisierung und dem Vermitteln von Wissen wird versucht ein gesundheitsorientiertes Verhalten des Mitarbeiters an der Arbeitsstelle und im Privatbereich aufzubauen.

Die Perspektive der Arbeitsbedingungen beleuchtet in erster Linie den Bereich der unmittelbaren Arbeitsumgebung. Es werden in einem ersten Schritt die „harten Faktoren“ wie etwa Arbeitsmittel und Werkzeuge, Büroeinrichtung und Prozesse betrachtet. Man spricht hier auch vom traditionellen Ansatz der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes. Zu beachten gibt es aber auch noch einige „weiche Faktoren“ in diesem Zusammenhang. Nennenswert sind hier die Kommunikationskultur aber auch Problemlösungs- und Konfliktverhalten im Unternehmen. Die Perspektive der Organisation betrachtet den organisatorischen Rahmen des Unternehmens. Hier geht es um die Bedingungen, die die Organisation geschaffen hat. Diese Bedingungen

¹⁴² Meifert M. & Kesting M. (2004), Seite 29

¹⁴³ Badura B. & Ritter W. & Schärf M. (1999), Seite 9

¹⁴⁴ Meifert M. & Kesting M. (2004), Seite 30

sind unter anderem die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, der Vergütungssysteme, der Führungsstil und die Unternehmenskultur als Ganzes. Die Perspektive der Umwelt befasst sich mit der Implementierung eines umfassenden Gesundheitsmanagements, das nicht am Werkstor endet. Der Blick muss über die Unternehmensgrenzen hinausgehen und auch die Förderung und Balance zwischen Arbeit und Privatleben einbeziehen. Wichtig ist hier die Einbeziehung der Lebensverhältnisse der Mitarbeiter sowie deren Freizeit- und Urlaubsverhalten.

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement kann nur dauerhaft erfolgreich sein, wenn alle vier Perspektiven in die Überlegung zur Implementierung und Umsetzung einbezogen werden.¹⁴⁵

Aus diesem Ansatz lassen sich im nächsten Schritt konkrete Handlungsfelder zur Gestaltung eines Gesundheitsmanagements im Unternehmen benennen.

5.2.2.3 Handlungsfelder im Bereich Gesundheitsmanagement

Maßnahmen auf der individuellen Ebene setzen ganz gezielt beim Mitarbeiter an. Man kann hier noch weiter in Einzel- und Gruppenmaßnahmen unterteilen. Zu den möglichen Gruppenmaßnahmen zählen Verhaltenstrainings, zum Beispiel Ernährung, Rückenschule, Hebe-Trage-Schulung, Gymnastik, Suchtentwöhnung und ganz allgemein Bewegungstraining. Auf der psychologischen Ebene sind hier Schulungen wie Stress- und Konfliktmanagement oder Entspannungstechniken möglich. Im Bereich der Verhaltenstrainings kann man Arbeitstechniken wie kreative Problemlösung, Zeit- und Zielmanagement oder Fehlermanagement umsetzen.

Zu den möglichen Einzelaktivitäten zählen unter anderem medizinisch-/psychologische Betreuung und Präventionsmaßnahmen wie die Beratung zu verschiedener psychosomatischer Beratung.

Sprechstunden zum Thema Mobbing sowie Einzelcoaching für Führungskräfte gehören ebenso zu diesem Bereich.

Bei Maßnahmen auf der Ebene der Arbeitsbedingungen handelt es sich vorwiegend um die Gestaltung des vorliegenden Arbeitskontexte. Das sind zum Beispiel Sicherheitsstandards oder Senkung von gesundheitsbelasteten Einflüssen am Arbeitsplatz.

Der gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeitsstrukturen in Bezug auf ergonomische Gesichtspunkte kommt hier eine wichtige Rolle zu.

¹⁴⁵ Meifert M. & Kesting M. (2004), Seite 30 und Seite 31

Gerade aber die Maßnahmen und Aktivitäten auf organisatorischer Ebene schaffen die Voraussetzungen für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement.

Hier eröffnet sich eine breite Palette an Dingen, die das Unternehmen implementieren kann.

Dies kann beispielsweise die Integration des Gesundheitsmanagements in die Unternehmensleitlinien und damit das Umsetzen eines gesundheitsfördernden Führungsstils darstellen. Die Schaffung einer Unternehmenskultur in der das Gesundheitsmanagement eine tragende Rolle spielt, ist deshalb absolut notwendig. Auch sollten gesundheitsrelevante Fragestellungen in der Organisation gestellt und beantwortet werden. Darüber hinaus müssen als eine der wichtigsten organisatorischen Maßnahmen finanzielle und personelle Ressourcen für die Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements bereitgestellt werden.

Bei den Maßnahmen in Bezug auf die Umwelt zielen diese auf die Verbesserung der Work-Life Balance¹⁴⁶ des Mitarbeiters ab. „Ziel einer ausgewogenen Work-Life-Balance ist es, den Anforderungen im Beruf und Privatleben gleichermaßen gerecht zu werden.“¹⁴⁷ Es geht hier um die Gestaltung von familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen und der Unterstützung von alleinerziehenden Eltern bei der Kinderbetreuung. Aber auch Sozialberatung bei schwierigen Lebenslagen sowie psychologische Betreuung und Suchtberatung stehen hier im Mittelpunkt der Aktivitäten. Die Schaffung von betrieblichen Angeboten zur Freizeitgestaltung, zum Beispiel das Integrieren von Betriebssportgruppen oder auch erste, kostenlose Schnupperstunden zu ermöglichen (Nordic Walking, Badminton, Inlinern oder Mountainbiken) oder vergünstigte bzw. kostenlose Eintritte in Schwimmbad oder Sauna, sind ebenfalls ein wichtiger Punkte.¹⁴⁸

5.2.2.4 Implementierung von Maßnahmen

Es gibt zum Themenfeld „betriebliches Gesundheitsmanagement“ eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen, Methoden und Leitfäden, um eine erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen zu erzielen.

Die ersten Schritte sind im Grunde für alle Ansätze gleich, ganz egal, welchen Zugang man nun für das eigene Unternehmen für geeignet hält.

¹⁴⁶ Meifert/Kesting (2004), Seite 57

Work-Life Balance bedeutet „Sicherheit und Gesundheit bei möglichst erfolgreicher Teilnahme am Arbeitsprozess- also Wohlstand.“

¹⁴⁷ Loebe H. & Severing E. (2005), Bohn S., Seite 137

¹⁴⁸ Meifert M. & Kesting M. (2004), Seite 30 und Seite 31

Die Implementierung lässt sich auf fünf wichtige Phase reduzieren, diese sollten in jedem Fall im Unternehmen durchgeführt werden.

Der erste Schritt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement beginnt mit der Zieldefinition des Unternehmens und einem Kick-off-Workshop. Hier steht die Fragestellung im Vordergrund, was mit der Einführung eines Gesundheitsmanagements erreicht werden soll und welche Motive bzw. Absichten dahinter stehen. Als nächster wichtiger Punkt muss geklärt werden wie die Zielerreichung gemessen werden kann. Bei der Zieldefinition geht es in erster Linie um die Festlegung der Vorgehensbreite und der Vorgehenstiefe. Hier findet ein Abwägen zwischen den Möglichkeiten und den Handlungsfeldern statt. In dieser ersten Phase sollte auch die Zusammensetzung der Projektgruppe festgelegt werden. Sie sollte aus Vertretern aus den Bereichen der Unternehmensleitung, der Arbeitnehmervertreter, der Krankenkasse, dem Betriebsarzt und externen wie internen Beratern bestehen.

Die Beteiligung der Unternehmensleitung ist hier ein absolutes Muss, denn nur diese kann auch die finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stellen. Es sollte auch eine klar definierte Kommunikation zwischen der Projektgruppe und der Leitung festgelegt werden.

In der ersten Grobplanungsphase erfolgt die Vorbereitung für die Umsetzung und Implementierung des Gesundheitsmanagements im Unternehmen.

Hier geht es um die Struktur und dem Ablauf des Projektes und um eine Grobterminierung.

Es sollte ein Projektplan mit eindeutigen Meilensteinen und Verantwortlichkeiten angelegt werden. Gerade dieser Punkt ist eine Voraussetzung für die Überprüfung der Zielerreichung.

Bevor man in die Analysephase geht, ist eine umfassende Information aller Organisationsmitglieder, der Belegschaft und der Führungskräfte von erfolgskritischer Wichtigkeit. Wie bereits beschrieben, müssen bei der Implementierung eines Gesundheitsmanagements alle Mitarbeiter im Unternehmen eingebunden werden.

Im Zuge der Analysephase empfiehlt sich die Einführung eines moderierten Gesundheitszirkels. Das bedeutet, dass sich eine Kleingruppe in regelmäßigen Abständen für einen begrenzten Zeitraum trifft, um gesundheitsspezifische Fragestellungen mit einem Moderator zu diskutieren.¹⁴⁹ Dieser sollte über alle Phasen der Einführung aktiv bleiben. Weitere wichtige Instrumente sind ein Gesundheitsbericht, Gefährdungsbeurteilung sowie Daten der Krankenkassen. Hilfreich ist ebenfalls die Analyse einer falls vorhandene Mitarbeiterbefragung.¹⁵⁰ Eine

¹⁴⁹ Badura B. & Ritter W. & Schärf M. (1999), Seite 159 ff

¹⁵⁰ Kasemir M. (2004), Seite 6 f

Unternehmensdiagnose hinsichtlich Strategien, Führungs- und Unternehmenskultur und Angeboten bezüglich Work-Life-Balance. Auch eine Kantinen- und Arbeitsplatzanalyse sind hier sehr gut einsetzbare Instrumente für die notwendige Datenerhebung.

In der Durchführungsphase erfolgt eine detaillierte Interventionsplanung auf Basis der Analyseergebnisse und der nachfolgenden Datenauswertung. Es werden hier Prioritäten gesetzt und die Bearbeitung der Handlungsfelder festgelegt. Die Arbeit im Gesundheitszirkel sollte einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess folgen. Die Einbindung des Konzepts in eine Balanced Scorecard erleichtert das Controlling und die Steuerung der einzelnen Maßnahmen.

In der letzten Phase der Evaluierung wird die Wirksamkeit aller Maßnahmen und Aktivitäten, die in Zusammenhang mit der Umsetzung des Gesundheitsmanagements stehen, überprüft.

Im Zuge der Evaluierung lassen sich unterschiedliche Strategien verfolgen, die Aussagekraft ist aber bei beiden praktizierten Methoden teilweise gering. Es kann beispielsweise bei einer Kontrollgruppe eine Vorher – Nachher - Untersuchung durchgeführt werden. Die Ergebnisse aus dieser Untersuchung lassen Rückschlüsse über den Erfolg bzw. Misserfolg der eingesetzten Maßnahmen zu.¹⁵¹

Im Anschluss müssen die umgesetzten Maßnahmen auf alle Fälle evaluiert und gegebenenfalls die daraus gewonnen Ergebnisse wiederum analysiert werden. Gerade für ein erfolgreiches und nachhaltiges Gesundheitsmanagement sind die Fragen, ob die vorab definierten Ziele erreicht wurden und die Mitarbeiter mit den Ergebnissen zufrieden sind, von großer Bedeutung.¹⁵²

5.2.3 Führungskultur und Mitarbeiterführung

Der dritte Schwerpunkt der Personalentwicklung, der in dieser Arbeit näher beschrieben werden soll, ist der Punkt Führungskultur. Dieser Punkt als ein Schwerpunkt der Personalentwicklung wurde vor allem deshalb ausgewählt, da die Personalentwicklung immer mehr in den Fokus der Führungskräfte gerät. In der heutigen Zeit werden große Herausforderungen an die Führung gestellt. Einerseits müssen Führungskräfte die Globalisierung und Internationalisierung von Produkt- und Kapitalmärkten bewältigen und gleichzeitig ist der Einfluss von neuen Technologien auf Unternehmensprozesse sowie die strukturellen und humanen Anforderungen des demographischen Wandels zu bewältigen.¹⁵³

¹⁵¹ Meifert M. & Kesting M. (2004), Seite 36 ff

¹⁵² Schröder A.(2000), Seite 2

¹⁵³ Clausen A. (2009), Seite 4

Die Auswirkungen dieser Veränderungen auf Wirtschaft und Gesellschaft werfen aufgrund ihrer Komplexität bei Führungskräften und Mitarbeitern Fragen zur Gestaltung zeitgemäßer Organisationsstrukturen auf. „Orientierungslosigkeit und Werteverlust als Konsequenz dieser Unsicherheiten erfordern eine verstärkte Suche nach auf den Menschen ausgerichteten, Erfolg versprechenden Ansätzen zur Führung und Unternehmenskultur“.¹⁵⁴

Die grundlegenden Faktoren warum Menschen frühzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden, sind vor allem die teilweise große psychische Belastung durch Zeitdruck, hohe Verantwortung, Stress und mangelnde Wertschätzung. Diese Faktoren tragen maßgeblich zu psychosomatischen Erkrankungen von Erwerbstätigen bei.¹⁵⁵

Betrachtet man den Punkt der mangelnden Wertschätzung der Mitarbeiter, so rücken die Führungskräfte und deren Arbeit im Unternehmen in den Blickpunkt der näheren Analyse. Vielleicht ist auch gerade dieser Umstand der Grund, warum der Schwerpunkt der Personalentwicklung, jedenfalls in den letzten Jahren, auf der Entwicklung der Fach- und Führungskräfte lag und nach wie vor liegt.¹⁵⁶

Mitarbeiterführung lässt sich, nach einer nicht mehr ganz zeitgemäßen Ansicht in eine Sach- und eine personale Führung einteilen. Bei der Sachführung stehen die Aufgabenziele, die Aufgabe selbst und die Verteilung im Vordergrund. Im Gegensatz dazu zielt die personale Führung darauf ab, das Verhalten der Menschen zu beeinflussen und Sorge dafür zu tragen, dass die Aufgaben wirklich ausgeführt werden.¹⁵⁷

Diese Einteilung wird mittlerweile als „historisch“ angesehen, da diese entweder ausschließlich aufgabenorientiert oder personenorientiert ist. Beide Fälle sind mit dem heutigen Wissenstand nicht mehr vertretbar, denn im ersten Fall würden die Belange des Mitarbeiters völlig außer Acht gelassen, im zweiten Fall würde das betriebliche Handeln allein am Wunsch des Mitarbeiters nach Zufriedenheit, Freundlichkeit und Selbstverwirklichung ausgerichtet. Realistisch scheint eine Mischung aus Aufgaben- und Personenorientierung zu sein. Es muss demnach ein Kompromiss zwischen Sachzwängen und Selbstverwirklichung gefunden werden.¹⁵⁸

Zeitgemäßer scheint die Einteilung in autoritativen und kooperativen Führungsstil zu sein. Für diese beiden werden auch die Begrifflichkeiten autokratisch und demokratisch verwendet.

Beim autoritativen Führungsstil gibt es kaum Mitwirkung vom Geführten. Der Führungsstil ist stark aufgabenorientiert, teilweise sehr bürokratisch und auch

¹⁵⁴ www.bertelsmann-stiftung.de

¹⁵⁵ Länge T. & Menke B. (2008), Seite 128

¹⁵⁶ Kienbaum (2008), Seite 16 - Studie

¹⁵⁷ Albert G. (2007), Seite 141

¹⁵⁸ Schmalen H. (1999), Seite 290 f

patriarchalisch. Die Aufgaben- und Leistungsorientierung stehen hier ganz klar im Vordergrund.

Der kooperative oder demokratische Führungsstil zeichnet sich dagegen durch ein Mitwirkungsrecht des Geführten aus. Die Meinung und die Belange der Mitarbeiter fließen bei Entscheidungen mit ein. Die Führung zeichnet sich durch einen starke Mitarbeiter- und Bedürfnisorientierung aus. Der Stil ist hier beratend, partizipativ ausgelegt.

In der Fachliteratur wird des Weiteren das „Laissez – faire“ als Führungsstil erwähnt. Dieser Bezeichnung meint einen Stil, in dem der Vorgesetzte die Mitarbeiter nach deren eigenen Ermessen machen lässt.¹⁵⁹ Dieses lässt sich letztlich auch als Nicht-Führung bezeichnen.¹⁶⁰ Auf diesen Führungsstil soll hier allerdings nicht näher eingegangen werden.

Bei der Frage, welcher der beiden Führungsstile (autoritär oder kooperativ) „leistungsfähiger“ ist, gibt es sehr unterschiedliche Auffassungen. Untersuchungen deuten darauf hin, dass der kooperative Führungsstil im mittleren Management mehr Zufriedenheit verbreitet. Wobei es hier nicht wirklich möglich ist, auch auf eine bessere Leistung der Mitarbeiter zurückzuschließen. An der Basis und im oberen Management scheint der autoritativen Führungsstil leistungsfähiger zu sein. Trotz einer Vielzahl von Untersuchungen und Studien auf diesem Gebiet ist es bis heute nicht gelungen, eine verbindliche Empfehlung für eine der beiden Stile zu geben.

Je nach betrieblicher Situation ist einer der beiden gerade der bessere Weg.¹⁶¹

Nach Ansicht von Experten ist eine Mischung aus beiden Führungsstilen, der so genannte situative Führungsstil der, der den größten Erfolg verspricht.¹⁶²

Im Sinne einer zeitgemäßen Führungsphilosophie ist die nicht zu vermeidende Einflussnahme auf das Verhalten der Mitarbeiter weder als Erziehungsmaßnahme noch als ein therapeutisches Anliegen der Führungskraft zu verstehen.¹⁶³

Man sollte in diesem Zusammenhang nicht vergessen, dass man es mit erwachsenen und mündigen Menschen zu tun hat, die sich lediglich durch ein Vertragsverhältnis verpflichtet haben gegen Bezahlung, ihre Arbeitsleistung einem Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Genauso wenig darf die Mitarbeiterführung dem alleinigen Ziel des Mitarbeiterwohls dienen, da in einem Wirtschaftsunternehmen ökonomische Belange immer mit an

¹⁵⁹ Laufer H. (2009), Seite 86 und Seite 87

¹⁶⁰ Laufer H. (2009), Seite 87

¹⁶¹ Schmalen H. (1999), Seite 291

¹⁶² Laufer H. (2009), Seite 102

¹⁶³ Schulz v. Thun F. (2005), Seite 204

erster Stelle stehen müssen. Andererseits sind die unternehmerischen Sachziele nur dann erreicht, wenn es am Ende für alle Beteiligten ein positives Ergebnis gibt.¹⁶⁴

Die Hauptaufgabe einer Führungskraft besteht darin, durch Einarbeitung, Beratung und Fortbildung die aufgabenbezogenen Fähigkeiten der Mitarbeiter weiterzuentwickeln sowie durch Vorbild, Überzeugungsarbeit und Leistungsanreize dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten für den Erfolg des Unternehmens einbringen.

Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter am Erreichen der Arbeitsziele mitwirken und nicht das Ansehen des Unternehmens beschädigen.¹⁶⁵

Das Führungsverhalten hängt von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab. Das sind, um nur einige zu nennen, die Unternehmenskultur, Betriebsstruktur, Persönlichkeitsstruktur des Vorgesetzten und natürlich die Aufgabenstellung. Der Erfolg hängt primär von der Machtbefugnis der Führungskraft, dessen Anerkennung bei den Mitarbeitern und von der fachlichen sowie der persönlichen Autorität des Vorgesetzten ab.¹⁶⁶

Die Anforderungen an eine Führungskraft wiederum setzen sich aus fachlichen und persönlichen Merkmalen zusammen. Umfassende fachliche Erfahrung ist die Voraussetzung für Delegation und Kontrolle. Diese wird ergänzt durch rationale und emotionale Intelligenz und - als einer der wichtigsten Eigenschaften - der Entscheidungsfähigkeit.

Der Persönlichkeit einer Führungskraft kommt daher eine sehr wichtige Bedeutung zu. Es gibt eine ganze Reihe von Merkmalen, die die Führungskraft aufweisen sollte oder aufweisen muss. Diese sind vor allem, Selbstbewusstsein, Selbstachtung¹⁶⁷, Überzeugungskraft, Verlässlichkeit, Urteils- und Entscheidungsfähigkeit, Glaubwürdigkeit¹⁶⁸ und Integrität.

Sehr häufig wird in der Literatur die Meinung vertreten, dass Führungseigenschaften angeboren sind. Diese Grundbegabung ist nach Ansicht der Wissenschaft nicht erlernbar, das heißt sie muss im Menschen vorhanden bzw. angeboren sein.¹⁶⁹

Neuere Erfahrungen aber zeigen, dass jeder geistig und körperlich intakte Mensch in der Lage ist, zu führen und damit das Führungshandwerk erlernen kann. Führung wird demnach nicht mehr als Berufung, sondern als erlernbarer Beruf gesehen.¹⁷⁰

Somit kann jeder Lernwillige die notwendigen Fähigkeiten erlernen und herkömmliche Führungsaufgaben übernehmen.¹⁷¹

¹⁶⁴ Laufer H. (2009), Seite 25

¹⁶⁵ Laufer H. (2009), Seite 26

¹⁶⁶ Albert G. (2007), Seite 143

¹⁶⁷ Howard J. (2005), Seite 129

¹⁶⁸ Elverfeldt v. F. (2005), Seite 69

¹⁶⁹ Albert G. (2007), Seite 143

¹⁷⁰ Laufer H. (2009), Seite 29

¹⁷¹ Laufer H. (2009), Seite 30

Das Führungsverhalten basiert in erster Linie auf Werten und Normen eines jeden Menschen sowie der Unternehmung.

„Werte sind Vorstellungen, Orientierungsmuster und Denkweisen, die unser Verhalten grundsätzlich prägen. Sie verantworten die Innensteuerung eines Menschen, sie sind abhängig von weltanschaulichen Überzeugungen, die durch die Erziehung verstärkt werden“.¹⁷²

Normen sind „Vorgaben für das Verhalten in geschriebener oder ungeschriebener Form. Normen existieren sowohl auf gesellschaftlicher (zum Beispiel Gesetze) als auch auf betrieblicher Ebene (zum Beispiel Anweisungen)“.¹⁷³

5.2.3.1 Führungskonzepte

Wie man bereits erkennen kann, ist es von großer Notwendigkeit für eine Organisation bzw. ein Unternehmen die Führung umfassend zu regeln. Hierfür stehen zahlreiche Systeme zur Verfügung. Da es nicht optimal ist, diese einzelnen Systeme neben einander laufen zu lassen, ist zu empfehlen, ein Führungskonzept für ein Unternehmen zu erarbeiten. Als Führungskonzept bezeichnet man zum einen komplexe Führungssysteme zum anderen einzelne oder alle Führungsfunktionen. Führungskonzepte bestehen zumeist aus Leitbildern, Grundsätzen, Strategien sowie Techniken.

Generell ist zu sagen, dass Führungskonzepte auf folgenden drei Prinzipien beruhen:

1. „Delegation von Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortungen,
2. Vereinbarung von quantitativen und qualitativen sowie nachprüfbaren Zielen, mit denen sich der Mitarbeiter identifizieren soll,
3. Leistungs- bzw. Ergebniskontrollen auf allen Unternehmensebenen“.¹⁷⁴

Mit dem Einsatz von verschiedenen Führungskonzepten versucht ein Unternehmen ein ganz bestimmtes Ziel zu erreichen. Hier stehen vor allem die Entlastung der Unternehmensleitung von Routineaufgaben, bessere Motivierung der Mitarbeiter, stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und eine bessere Anpassungsfähigkeit des Unternehmens bei sich veränderten wirtschaftlichen Entwicklungen im Vordergrund.¹⁷⁵

¹⁷² Albert G. (2007), Seite 143

¹⁷³ Albert G. (2007), Seite 144

¹⁷⁴ Albert G. (2007), Seite 185

¹⁷⁵ Albert G. (2007), Seite 165

Aus der Vielzahl von unterschiedlichen Führungskonzepten werden hier drei in der Wirtschaft stark verbreitete näher erklärt.

Dieses sind Management by Objectives (MbO), Management by Exception (MbE) und Management by Systems (MbS).¹⁷⁶

Das Konzept Management by Objectives (MbO) stammt ursprünglich aus den USA und wird in Europa auch als "Führung durch Zielvereinbarung" bezeichnet.

Dieses Führungskonzept ist durch folgenden Ablauf gekennzeichnet:

Die Unternehmensleitung definiert ein übergeordnetes Unternehmensziel.

Es werden daraus für die einzelnen Unternehmensbereiche Detailziele abgeleitet.

Diese Festlegung der Bereichsziele soll vom Vorgesetzten in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern vorgenommen werden.

Der Vorgesetzte vereinbart daraufhin mit den Mitarbeitern konkrete Ziel, die innerhalb eines festgelegten Zeitraumes abgearbeitet werden sollen.

Der Mitarbeiter entscheidet selbstständig, wie und mit welchen Mitteln er diese Ziele erreicht. Am Ende erfolgt eine Zielerreichungskontrolle. Die Art und Weise der Zielerreichung wird dabei nicht überprüft.

Die Vorteile sind sicherlich in der Entlastung der Führungskräfte von operativen Tagesaufgaben zu sehen. Und es gibt weniger Fehlentscheidungen an der Unternehmensbasis. Die Planung und Organisation verbessert sich im Unternehmen. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter steigt deren Leistung und Motivation sowie deren Identifikation mit dem Unternehmen. Eine objektivere Beurteilung der Mitarbeiter gelingt besser, da überprüfbare Leistungen vorliegen.

Die Nachteile sind ein sehr großer Leistungsdruck bei einer möglichen Fehleinschätzung oder bei Zielvorgaben anstatt Zielvereinbarungen. Besonders schwierig wird die Situation, wenn sich die Mitarbeiter nicht mit den Unternehmenszielen identifizieren können. Es werden aufgrund der nachfolgenden Kontrolle die qualitativen Ziele in den Hintergrund gerückt. Die Zielabstimmung kann sich zum Teil als schwierig erweisen, vor allem wenn die Grenzen zwischen Vorgabe und Vereinbarung nicht bestimmbar sind. Die Kontrollsysteme sind oft nicht wirksam genug; um einerseits Zielabweichungen frühzeitig zu erkennen und andererseits die Leistung des Mitarbeiters einwandfrei zu beurteilen.¹⁷⁷

Dieses Konzept gehört zu den sehr modernen Führungstheorien. Die Einführung ist für ein Unternehmen sehr aufwendig, da die verwendete Technik teilweise sehr komplex ist und die Führungskräfte wie auch die Mitarbeiter aufwendig geschult werden müssen.

¹⁷⁶ Albert G. (2007), Seite 165

¹⁷⁷ Albert G. (2007), Seite 166 f

Neben dem Führungsstil „Management by Objectives“ findet man auch den Führungsstil „Management by Exception“ (MbE). Dieser wird auch als „Führung im Ausnahmefall“ bezeichnet.

Das bedeutet, dass der Vorgesetzte oder die Geschäftsleitung nur bei Abweichungen und bei Ausnahmensituationen in das Tagesgeschäft steuernd oder mit dem Treffen von Entscheidungen eingreifen.

In einem ersten Schritt müssen Toleranzgrenzen für den Normalfall, also dem Arbeitsalltag, festgelegt werden. In einem nächsten Schritt wird versucht Ausnahmefälle zu benennen und mögliche Begrenzungen festzulegen. Als typisches Beispiel kann hier ein Einkaufsvorgang genommen werden. Die Einkaufsgrenze für einen Abteilungsleiter wird mit 5000 Euro festgelegt. Liegt der Einkaufswert darunter entspricht dieser dem Normalfall und der Mitarbeiter entscheidet selbst, ob die Anschaffung getätigt wird. Ist der Wert höher als 5000 Euro, liegt ein Ausnahmefall vor und der Vorgesetzte muss entscheiden. Der Mitarbeiter muss demnach jeden Fall vorab prüfen und entscheiden, ob es sich um einen Normal- oder um einen Ausnahmefall handelt.

Die Vorteile dieses Führungsstils sind in der Entlastung der Vorgesetzten bei der Bearbeitung von Routineaufgaben zu sehen. Das selbstständige Handeln von Mitarbeitern in begrenztem Rahmen wird ermöglicht. Dieses wiederum verbessert die Organisation und die Kommunikation im Unternehmen.

Als Nachteile haben sich die Schwierigkeiten bei der Festlegung von Toleranzgrenzen und der Festlegung von Normal- und Ausnahmefällen erwiesen. Die Initiative und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter lassen sich nur zum Teil mit diesem Konzept fördern, da teilweise sehr enge Grenzen gesetzt werden. Die Mitarbeiter haben nicht die Möglichkeit etwaige Lerneffekte bei schwierigen Projekten zu nutzen, da diese an den Vorgesetzten zurückdelegiert werden müssen. Durch den Zwang Abweichungen und damit Misserfolge an den Vorgesetzten melden zu müssen, leidet die Motivation der Beschäftigten.

Dem Konzept fehlt es an klaren Zielsetzungen die für das Führen von Mitarbeitern besonders wichtig sind. Die Führungsfunktion der „Entscheidung“ steht im Vordergrund, regelt den Führungsprozess nur unvollständig und wird deshalb auch als nicht geschlossenes Modell betrachtet. Eine wichtige Bedeutung hat das Konzept aber in Ergänzung zum Konzept des „Management by Objectives“. Dessen Nachteil des zu späten Erkennens von Zielabweichungen wird in der Ergänzung der beiden Konzepte kompensiert.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Albert G. (2007), Seite 168 f

Als dritter Führungsstil wird das Konzept „Management by Systems“ (MbS) vorgestellt. Diese wird als „Führung im Regelkreis“ bezeichnet.

Bei diesem Konzept steht die Personalführung mittels Systemsteuerung im Vordergrund. Es werden alle betrieblichen Abläufe mit Regelkreisen mit den Schwerpunkten Zielsetzung, Realisation, Kontrolle und Rückmeldung gesteuert.

Die Regelkreise beziehen sich nicht nur auf die Organisation, sondern auch auf die Aufgabenerfüllung der einzelnen Mitarbeiter.

Die Voraussetzung für dieses Konzept sind neben einem computergestützten Informationssystem, die Festlegung von Regelkreisen und deren innere Strukturen.

Die Vorteile sind mit denen des „Management by Objectives“ identische, zusätzlich tritt aber noch eine starke Entlastung der Führungskräfte auf. Die Führungsfunktionen werden sehr schnell und wirksam umgesetzt.

Die Nachteile sind vor allem in den hohen Anforderungen an die Vorgesetzten und Mitarbeiter zu sehen. Das System ist teilweise störanfällig und wird von einem sehr großen Anteil der Führungskräfte abgelehnt.

Das Konzept ist bis heute nur in Ansatzpunkten umgesetzt worden.¹⁷⁹

5.2.3.2 Führungsmittel

Der Erfolg im Bereich Mitarbeiterführung hängt ganz wesentlich von der Wahl der richtigen bzw. passenden Führungsmittel ab. Die Anwendung von Führungsmittel hat direkte Auswirkungen auf den Mitarbeiter. Und erst durch deren Einsatz wird ein Führungskonzept in die Praxis umgesetzt.

Führungsmittel sind zudem wichtige Motivationsinstrumente. Der Einsatz kann demnach zu einer Leistungssteigerung eines Mitarbeiters führen, kann aber auch bei falscher Anwendung genau in das Gegenteil umschlagen. Eine mögliche Demotivation und Frustration von Mitarbeitern ist die Folge.

In dieser Arbeit werden nur einige wichtige aus der Vielzahl von unterschiedlichen Führungsmittel näher beschrieben.¹⁸⁰

Das Mitarbeitergespräch ist ein Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Es dient in erster Linie zum Informationsaustausch und gegebenenfalls der Beratung des Mitarbeiters zu unterschiedlichen Themenfeldern, zum Beispiel zu Schulungsmaßnahmen. Es soll aber auch ein Hilfsmittel bei Problemsituationen sein.¹⁸¹

Neben dem Mitarbeitergespräch existiert auch die Mitarbeiterbeurteilung. Der Mitarbeiter erfährt hier in einer sachlichen Gesprächsumgebung Anerkennung und Lob

¹⁷⁹ Albert G. (2007), Seite 169

¹⁸⁰ Albert G. (2007), Seite 170

¹⁸¹ Albert G. (2007), Seite 171

möglicherweise aber auch Kritik und Tadel. Die Anerkennung bezieht sich hier direkt auf die Person, das Lob primär auf die Leistung des Mitarbeiters. Bei der Kritik steht ebenfalls die Leistung bzw. das Arbeitsergebnis im Vordergrund. Der Tadel bezieht sich wiederum auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters, vor allem auf die Einstellung zur Arbeit.¹⁸²

Als nächstes Führungsmittel ist die Zielvereinbarung zu nennen. Diese dient in erster Linie dazu, klare Ziele zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten zu vereinbaren. Die Ziele müssen für den Mitarbeiter realistisch, erreichbar und beeinflussbar sein. Die Zielvereinbarung kann, wenn man sie nach Vorgabe anwendet, eine sehr erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter entstehen lassen. Außerdem ist die Zielsetzung eine wichtige Voraussetzung für die spätere Ergebnis- und Leistungskontrolle.¹⁸³

Zu den Führungsmittel gehört auch die so genannte Partizipation. Diese beschreibt das Mitwirken und die Mitarbeit des Mitarbeiters im Entscheidungsprozess. Es ist ein hervorragendes Motivationsinstrument für Mitarbeiter mit einem hohen Reifegrad. Die Partizipation setzt eine Delegierbarkeit von Aufgaben und Entscheidungen voraus. Die Ziele müssen für den Mitarbeiter erfüllbar sein. Die Selbstständigkeit und Eigeninitiative des Mitarbeiters werden gefördert und weiterentwickelt und die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter kann sich spürbar verbessern was wiederum für ein positives Betriebsklima sorgt.¹⁸⁴

Im Kontext der Führungsmittel muss die Kontrolle bzw. der Soll-Ist- Vergleich ebenfalls erwähnt werden. Sie ist die logische Schlussphase im Führungsprozess. Es soll festgestellt werden, in welchem Umfang die festgelegten Ziele erreicht wurden. Eine wichtige Erkenntnis aus diesem Vergleich ist auch das Feststellen der möglichen Abweichungen und deren Ausmaß. Voraussetzungen für eine optimale Kontrolle sind unter anderem, dass es eine klare Ziel- und Aufgabenverteilung gibt und dass es sich dabei um realistische Vorgaben handelt. Die Kontrollkriterien müssen klar und verständlich ausgelegt sein und müssen überprüfbare - wenn möglich - messbare Ergebnisse liefern.

Am Ende sollte auf alle Fälle eine gemeinsame Analyse und eine nachfolgende Klärung der Ergebnisse zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern stattfinden.

Wichtig ist, dass der Mitarbeiter die Kontrolle nicht als etwas Entwürdigendes oder Lästiges empfindet und nicht das Gefühl hat, einer ständigen Beobachtung ausgesetzt zu sein.¹⁸⁵

¹⁸² Albert G. (2007), Seite 172

¹⁸³ Albert G. (2007), Seite 172

¹⁸⁴ Albert G. (2007), Seite 173

¹⁸⁵ Albert G. (2007), Seite 174

6 Überprüfung der Alternativen für die Benteler AG

6.1 Erstellung der Matrix

Nachdem die unterschiedlichen Ansätze zum Thema demographischer Wandel beschrieben wurden und mögliche Maßnahmen auf theoretischer Ebene erläutert worden sind, wird im anschließendem praktischen Teil der Arbeit versucht mittels einer Matrix einzelne Maßnahmen aus den drei großen Bereichen Fort- und Weiterbildung, Gesundheitsmanagement und Führungskultur herauszugreifen und diese über vorab definierte Kriterien herauszufiltern. Der Zweck dieser Maßnahmenanalyse ist die Umsetzbarkeit der Maßnahmen bei der Benteler AG im Werk Schwandorf zu prüfen. Der Schwerpunkt der Auswahl der Maßnahmen bezieht sich in erster Linie auf die Veränderungen der Altersstruktur im Werk, die durch den demographischen Wandel verursacht werden.

Wie bereits im Punkt 4.4 „Zukunftsbetrachtung“ beschrieben altert die Belegschaft des Werkes sehr rasch und das Durchschnittsalter wird in den nächsten fünfzehn Jahren auf durchschnittlich 55 Jahre ansteigen. Dieser Anstieg betrifft ganz massiv die Führungskräfte und die Leistungsträger in administrativen wie auch in den operativen Bereichen. Das Problem wird sich aber erst richtig bei deren anstehenden Verrentungen in circa 25 Jahren zeigen, da diese Mitarbeiter fast gleichzeitig in den Ruhestand eintreten werden. Diese Verrentungswelle oder auch Verrentung en block wird für den Standort massive Probleme aufwerfen. Dieser Punkt muss schon heute in den Fokus der Überlegungen gerückt werden, um hier frühzeitig geeignete Maßnahmen zu erarbeiten und einleiten zu können. Eine der Möglichkeiten besteht darin, sich schon sehr früh mit dem Thema Nachwuchskräfte zu beschäftigen. Die Auswahl und die stetige Entwicklung von geeigneten Nachwuchskräften ist ein Prozess, der sehr oft über Jahre hinweg geplant und gesteuert werden muss. Der zweite sehr wichtige Punkt betrifft die technologischen Veränderungen in der Produktion. Es werden immer mehr automatisierte Anlagen und Roboter in der Fertigung zum Einsatz kommen, was bei der Produktionsmannschaft und den Nebenbetrieben nicht nur eine sehr gute Fachausbildung nötig macht, sondern auch ein sehr gute Basisausbildung im Bereich Computer und Software mit sich zieht. Zusätzlich kommt auch bei der Benteler AG die fast paradoxe Situation hinzu, dass die älteren Mitarbeiter; die meist körperlich anstrengenden Arbeiten ausführen, während die jungen Kollegen die verhältnismäßig körperlich leichte Arbeit; zum Beispiel an CNC Maschinen; durchführen.¹⁸⁶

¹⁸⁶ Länge T. & Menke B. (2008), Seite 83

Dieses Problem ergibt sich aus den unterschiedlichen Ausbildungsständen innerhalb der Belegschaft. Es treffen hier die zum großen Teil schlechter ausgebildeten älteren Mitarbeiter auf die sehr gut und fachlich sehr spezialisierten ausgebildeten jungen Facharbeiter. Als dritten Punkt wird der Bereich Unternehmens- und Führungskultur ein immer wichtigerer Bestandteil der Überlegungen, gerade in Hinblick auf Themen wie Work-Life-Balance, Mitarbeitergesundheit und Selbstbestimmung der Menschen.

Alle diese Maßnahmen der Personalentwicklung mit Bezug auf den demographischen Wandel finden sich in der anschließenden Matrix und werden einer objektiven Bewertung mittels Kriterien und deren Gewichtung unterzogen.

Matrix zur Bewertung der Maßnahmen							
Kriterien		Kosten	Zeit- aufwand	Einführungs- zeitraum	Anzahl Teilnehmer	Vorkenntnisse	Summe
Alternativen	Gewichtung	5	4	3	2	1	
Fort- & Weiterbildung	EDV Schulung ¹	2	3	3	3	3	40
	Soft Skills Schulungen ²	2	2	3	3	2	35
	Arbeitssicherheit	2	2	3	1	2	31
	Anlagen- & Robotertechnik	2	1	1	1	1	20
	Führungstechniken ³	1	1	1	1	1	15
Gesundheitsmanagement ¹⁸⁷	Psychologische Beratung ⁴	3	3	1	1	3	35
	Entspannungstechniken ⁵	2	2	1	2	3	28
	Gesunde Ernährung	2	2	2	3	3	33
	Rückenschule/Massage	3	3	3	1	3	41
	Arbeitsplatzgestaltung	2	2	2	2	2	30
Führungskultur	Mitarbeitergespräch	2	2	2	1	2	28
	Zielvereinbarung	2	2	3	1	2	31
	Partizipation ⁶	3	1	1	2	2	28
	Mitarbeiterbeurteilung	2	2	3	1	2	31
	Kontrolle	3	1	1	2	2	38
Bewertung		hoch	lange	lange	klein	hohe	1
		mittel	mittel	mittel	mittel	mittel	2
		niedrig	kurz	schnell	große	niedrige	3
¹ Basisschulung (Word / Excel / Powerpoint / Internet) ² Konfliktmanagement, Kommunikation, Zeitmanagement, Gesprächsführung, Rhetorik ³ Managementtechniken, Führungskompetenz, Führungsmittel, Projektmanagement ⁴ Suchtberatung, Soziale Probleme , Schwierige Lebenssituationen, Stressbewältigung ⁵ Yoga, Autogenes Training, Meditation, Progressive Muskelentspannung ⁶ Teilnahme der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess, Gruppenarbeit, Teamwork							

Abbildung 10 – Quelle: Peter Baier

¹⁸⁷ Meifert M. & Kesting M. (2004), Seite 276 f

6.2 Erklärung der Matrix

Im Block Fort- und Weiterbildung wurden zuerst fünf unterschiedliche Maßnahmen definiert und aufgenommen. Als Ansatzpunkt wurden einerseits Themen ausgewählt die der Produktionsmannschaft bei ihrer Arbeit helfen könnten. Andererseits benötigten auch die Führungskräfte Entwicklungsmaßnahmen gerade im Bezug auf Gesundheitsförderung, Motivation und Innovation in einer älter werdenden Belegschaft. Die Auswahl erfolgte zum Teil auch mit Blick auf zukünftige wichtige Anforderungen, denen die Mitarbeiter gewachsen sein müssen.

Im Bereich Gesundheitsmanagement lag der Schwerpunkt auf möglichen gesundheitserhaltenden Aktivitäten, die bei allen Mitarbeitern unabhängig von deren Tätigkeit zum Tragen kommen können. Es wurde zusätzlich mit der Aufnahme der psychologischen Beratung dem stetigen Ansteigen von psychischen Belastungen im Berufsalltag Rechnung getragen.

Bei dem Block Führungskultur wurde der Kommunikation und Information und damit dem direkten Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern der größte Raum eingeräumt. Gerade diese Thematik ist ein ganz wichtiger Bestandteil für ein gutes und gesundes Betriebsklima.

Bei der Kriterienauswahl stehen gerade in Zeiten der allgemeinen Wirtschaftskrise die Kosten im Vordergrund. Jede Maßnahme, die viel kostet hat demnach auch nur wenige Chancen bezüglich ihrer Umsetzungswahrscheinlichkeit. An zweiter Stelle steht der Zeitaufwand bezüglich der Umsetzung im Unternehmen. Das bedeutet, wie lange es dauert, bis die Maßnahme im Werk umgesetzt wurde. Auch hier gibt es gerade unter dem Gesichtspunkt knappe Mitarbeiterressourcen einiges zu beachten. Im Grunde kann man sagen, je länger es dauert, bis die Maßnahme umgesetzt ist desto schlechter für das Unternehmen, da die Mitarbeiterkapazitäten sehr schnell erschöpft sind. Als drittes Kriterium hat sich die Einführungsdauer einer Maßnahme herauskristallisiert. Je schneller die Einführung einer Maßnahme im Unternehmen von statten geht - das bedeutet Räumlichkeiten schaffen, Unterrichtsmaterial zur Verfügung stellen, Trainer oder Coach organisieren und nicht zuletzt ein Konzept entwickeln - desto ökonomischer ist es für das Unternehmen. Als vorletzter Punkt wurde die Thematik „Anzahl der Mitarbeiter“, das bedeutet die Anzahl der Mitarbeiter, die durch diese Maßnahme geschult werden können, näher betrachtet. Auch hier spielt wiederum die Mitarbeiterkapazität eine wichtige Rolle. Der Grundgedanke war, je mehr Mitarbeiter auf einmal geschult werden können desto interessanter ist diese Maßnahme für das Unternehmen. Als letztes Kriterium kam noch die benötigte „Vorbildung der Mitarbeiter“ für diese Maßnahme zur Auswahl.

Für viele Bildungsmaßnahmen sind bestimmte Vorkenntnisse eine Voraussetzung für die Teilnahme.

Die Bewertung erfolgte über eine einfache Priorisierung mit 1, 2 und 3, wobei der niedrigste Wert (1) die schlechteste Bewertung und der höchste Wert (3) die beste Bewertung darstellt. Zusätzlich zur Priorisierung der Maßnahmen wurde eine Gewichtung der Kriterien eingeführt, um die Qualität der Auswertung zu verbessern. Das wichtigste Kriterium erhielt dabei den höchsten Wert. Das unwichtigste Kriterium wurde mit dem niedrigsten Wert versehen. Die Wichtigkeit der Kriterien und die unterschiedlichen Maßnahmen wurden dabei vorab in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung des Werks Schwandorf abgestimmt und festgelegt.

Nach der oben beschriebenen Systematik wurde die Matrix berechnet.

Die Schlussfolgerungen, die aus den berechneten Ergebnissen gezogen werden konnten, werden im nächsten Abschnitt dargestellt.

6.3 Ergebnis der Matrixberechnung

Die nachfolgend beschriebenen sechs Maßnahmen wurden aus folgenden Gründen ausgewählt. Folgt man der Berechnung in Abhängigkeit der Kriteriengewichtung wurden die einzelnen Maßnahmen wie folgt berechnet.

Beginnend mit dem Bereich Fort- und Weiterbildung wurden aus diesem Bereich zwei Maßnahmen mittels der Bewertung ausgewählt.

Die EDV-Schulung ist hauptsächlich für ältere Mitarbeiter aus den Produktionsbereichen und Nebenbetrieben gedacht. In dieser Gruppe besteht der größte Bedarf an dieser Förderungsmaßnahme, da gerade ältere Mitarbeiter sehr oft nur wenige Kenntnisse im Bereich EDV besitzen. Dieser Themenbereich wurde in deren Schul- und Ausbildungszeit zumeist noch nicht unterrichtet. Folgende Berechnung ergibt sich:

Die Kosten für die Schulung werden in mittlerer Höhe angenommen. Der Grund liegt in erster Linie am sehr großen und sofort verfügbaren Angebot am Markt. Es gibt eine Vielzahl von bereits fertigen Schulungsmaßnahmen, daher sind keine zusätzlichen Kosten für die Erstellung von Konzepten notwendig. Einzig der Zeitaufwand der Mitarbeiter und die entgangenen Arbeitsstunden für das Unternehmen sind hier mit erhöhten Kosten bewertet. Der Aufwand für die Umsetzung einer EDV-Schulung ist ebenfalls nicht allzu groß, da es hier langjährige Erfahrung in der Umsetzung und Vermittlung der Inhalte gibt. Solche EDV-Basisschulungen können demnach sehr schnell und sehr effizient umgesetzt werden. Nicht nur die schnelle Umsetzbarkeit war für die hohe Bewertung ausschlaggebend, sondern auch das Kriterium der „Anzahl der Teilnehmer“ konnte mit einem sehr hohen Wert bewertet werden. Es kann eine große

Anzahl von Mitarbeitern geschult werden. Gerade dieser Umstand mit Blick auf die Anzahl der abzustimmenden Termine und deren Nebenkosten ist sehr wichtig. Das Kriterium „Vorkenntnisse“ für eine EDV-Schulung kann ebenfalls mit einem hohen Wert bewertet werden, da im Grunde keine Vorkenntnisse notwendig sind. Als Endergebnis der Berechnung kam der Wert 40 und damit der höchste Wert aus dem Abschnitt Fort- und Weiterbildung heraus. Die zweitbeste Bewertung erhielt die Maßnahme Soft-Skills-Schulungen. Die Kosten dieser unterschiedlichen Module bewegen sich im Mittelfeld, da auch diese Art von Seminaren heute bereits Standards sind und es deshalb eine Vielzahl von Anbietern mit fertigen Schulungen gibt. Möchte man als Unternehmen eine große Anzahl von Mitarbeitern bezüglich dieser Inhalte weiterbilden, entstehen die Kosten hauptsächlich, durch den Ausfall der Arbeitszeit. Deshalb wurden auch bei dieser Maßnahme die Kosten mit einer 2 bewertet. Der Zeitaufwand bei dieser Maßnahme ist etwas höher einzustufen, da es sich hier um mehrere unterschiedliche Module handelt, die geschult werden müssen, beispielsweise Rhetorik I, Rhetorik II und Konfliktmanagement. Dieses Kriterium wurde deshalb ebenfalls mit 2 bewertet. Die Umsetzung kann rasch erfolgen, da es sich um Standardschulungen handelt. Deshalb wird hier für den Einführungszeitraum wie auch bei der EDV-Schulung eine 3 vergeben. Bei der Bewertung der Teilnehmeranzahl und der für die Schulung notwendigen Vorkenntnisse wurde hier jeweils der mittlere Wert 2 angenommen. Die Gruppen sollten etwas kleiner sein als bei der EDV-Schulung und es müssen Grundkenntnisse zu den Inhalten vorhanden sein, um die Lerninhalte effektiv schulen zu können. Es ergibt sich wie folgt aus der Berechnung der Wert 33.

Aus dem Block Fort- und Weiterbildung werden die Maßnahmen EDV – und Soft-Skills-Schulung am höchsten bewertet und werden somit dem Unternehmen zur Umsetzung vorgeschlagen.

Als zweites wurde der Block Gesundheitsmanagement anhand der Matrix ausgewertet. Die Maßnahme Rückenschule/Massage erhielt im Block Gesundheitsmanagement die höchste Bewertung. Gerade die Probleme mit Rückenschmerzen stellen bei den Umfragen unter den Beschäftigten das Gros der gesundheitlichen Beschwerden dar.¹⁸⁸ Die Kosten halten sich in Grenzen, da bei diesen Maßnahmen ein Teil der Kosten an die Krankenkassen verrechnet werden kann. Daher wird diese Maßnahme mit 3 bewertet. Der Zeitaufwand ist als eher gering anzunehmen und bekommt ebenso den Wert 3. Die Umsetzung kann sehr rasch vor Ort durch einen Physiotherapeuten der Krankenkassen erfolgen. Die Anzahl der Teilnehmer spielt hier eine untergeordnete Rolle. Sollte eine Massagemöglichkeit oder Rückenschule intern angeboten werden, muss dieser Punkt sorgsam im Voraus abgeklärt werden, da hierfür entsprechende

¹⁸⁸ Länge T. & Menke B. (2008), Seite 107 Abbildung 16

Mittel, wie Räumlichkeiten oder Massagebank, zur Verfügung gestellt werden müssen. Es sind auch bei dieser Maßnahme keinerlei Vorkenntnisse des Mitarbeiters notwendig, daher wird der Wert 3 vergeben. Als Endsumme ergibt sich der Wert 41. Die zweithöchste Bewertung erhielt die Maßnahme der psychologischen Beratung für Mitarbeiter. Die Kosten für ein oder auch mehrere Beratungsgespräche können als nicht sehr hoch bewertet werden, zumal das Unternehmen auch einen Teil der Kosten über die Krankenversicherung abdecken kann. Deshalb wird dieses Kriterium mit 2 bewertet. Der Zeitaufwand ist eher gering einzustufen, da es sich meist nur um einzelne Stunden handelt und wird daher mit 3, also niedrig bewertet. Die Umsetzung an sich ist nicht das vorrangige Problem. Es wird eher darauf ankommen, dass das Unternehmen solche Maßnahmen konkret, zum Beispiel gemeinsam mit dem Betriebsarzt, abstimmt und anbietet. Es wurde hier die 3 als Ergebnis festgelegt. Die Anzahl der Mitarbeiter, die dieses Angebot wahrnehmen werden, ist schwer einzuschätzen. Deshalb wurde dieses Kriterium mit 3 bewertet. Es sind keine Vorkenntnisse des Mitarbeiters notwendig, daher auch die Bewertung 3. Zusammengerechnet ergibt sich die Endsumme 36. Nach dieser Berechnung wird dem Unternehmen aus dem Bereich Gesundheitsmanagement vorgeschlagen, die Maßnahmen Rückenschule und Massage sowie psychologische Beratung einzuführen um den negativen Folgen des demographischen Wandels schon heute präventiv entgegenzuwirken.

Als dritter Teil wurde der Bereich Führungskultur anhand der Matrix ausgewertet. Dieser wurde wie folgt bewertet. Mit dem größten Punktwert an erster Stelle stehen die beiden Maßnahmen Zielvereinbarung und Mitarbeiterbeurteilung gefolgt von Mitarbeitergespräch und den weiteren zwei Maßnahmen Partizipation und Kontrolle. Das Mitarbeitergespräch hat zwar von der Bewertung aus betrachtet die gleiche Punktezahl wie Partizipation und Kontrolle ist aber kostengünstiger, was als Vorteil gewertet wird, da die Kosten die höchste Gewichtung haben. Die Bewertung der Maßnahme Zielvereinbarung ergibt sich wie folgt. Die Kosten für die Maßnahme sind mittel einzustufen. Es handelt sich im Grunde nur um rund zwei Mitarbeiterstunden, aber der vorab benötigte Schulungsaufwand der beiden Parteien, um ein adäquates Zielvereinbarungsgespräch durchführen zu können, muss dazugerechnet werden. Diese Kosten müssen daher ebenfalls in die gesamte Kostenbetrachtung einfließen. Der Zeitaufwand für die Zielvereinbarung selbst ist im Gegensatz zu den anderen Maßnahmen aus diesem Bereich als relativ kurz einzuordnen, da man hier auf eine vorgegebene Checkliste¹⁸⁹ zurückgreifen kann. Der Wert 2 in der Bewertung

¹⁸⁹ Laufer H. (2009), Seite 161 f

berücksichtigt aber die teilweise lange Gesprächsdauer bis es zu einem abgestimmten Ergebnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter kommt.

Im Gegensatz zu den anderen Maßnahmen aus diesem Bereich. Die Umsetzung geht rasch von statten, da man nach Abschluss der Schulung diese Maßnahme sehr einfach im Unternehmen integrieren kann. Daher erfolgt eine Bewertung mit 3. Die Anzahl der teilnehmenden Mitarbeiter je Maßnahme ist in diesem Fall auf 2 beschränkt, ohne die Betrachtung der Schulungsmaßnahmen im Vorfeld. Durch die Reduktion der Teilnehmer auf die durchzuführenden Gespräche ergibt sich der Wert 1. Die Vorkenntnisse beider Parteien, also des Vorgesetzten und des Mitarbeiters, sind bei dieser Maßnahme wichtig, damit diese erfolgreich implementiert werden kann. Es müssen vorab Schulungen durchgeführt werden. Aus dieser Sichtweise wird die Bewertung 2 gesetzt. Bei der Maßnahme Mitarbeiterbeurteilung verhält es sich im Grunde identisch. Es wurden daher auch alle Kriterien gleich bewertet wie bei der Zielvereinbarung was letztendlich auch zu einer gleich hohen Punktezahl von 31 bei der Bewertung führte.

Beide Maßnahmen führen zu ähnlichen Effekten in Bezug auf die Führungskultur und damit den Auswirkungen auf die Mitarbeiter in Hinblick auf Motivation, Leistung und Gesundheit. Deshalb erfolgt eine Empfehlung an das Unternehmen zur Einführung von Zielvereinbarung und Mitarbeiterbeurteilung aus dem Bereich Führungskultur.

7 Zusammenfassung

Um zu dem unter Punkt 6.3 „Ergebnis der Matrixberechnung“ aufgeführten Ergebnis zu kommen, muss man sich rückblickend folgenden Sachverhalt vor Augen führen. Der demographische Wandel in Deutschland, der stetig und unaufhaltsam voranschreitet, verändert nicht nur gesellschaftliche, sondern gerade auch betriebswirtschaftliche Gegebenheiten und Strukturen. Reduziert man diese Vielzahl an Themen auf einige wichtige Kernaussagen, so sind diese: durch den Geburtenrückgang wird es immer weniger junge Menschen und durch die Verlängerung der Lebenszeit immer mehr alte Menschen geben. Das zwingt die Unternehmen und die Politik, das Verrrentungsalter immer weiter nach oben verschieben zu müssen. Die Menschen werden länger als bisher produktiv arbeiten müssen. Die Mitarbeiterstrukturen in den Unternehmen verschieben sich damit immer weiter in Richtung der älteren Mitarbeiter. Der Anteil von alten Mitarbeitern wird sich in den nächsten Jahrzehnten massiv steigern.

Im Regierungsbezirk Oberpfalz kommt erschwerend die Tatsache der wirtschaftlichen Strukturschwachheit hinzu. Zwar gibt es mit dem Regierungssitz in Regensburg eine kulturelle, technisch hochwertig ausgestattete Stadt mit einer Universität, einer Fachhochschule und einigen weiteren Bildungsangeboten, jedoch gibt es wenige Attraktionen, die junge Menschen in diese ländlichen Regionen locken und auch dort halten können. Ein Beispiel ist die Große Kreisstadt Schwandorf, wo sich zwar einige Betriebe aus dem Bereich der Automobilzulieferindustrie angesiedelt haben, es aber ansonsten speziell für junge Menschen und Familien teilweise keine wirklichen Angebote in sozialer oder kultureller Hinsicht gibt. Gerade aber hochqualifizierte junge Menschen benötigen außer einer Arbeitsstelle mit den dazugehörigen Entwicklungsmöglichkeiten zusätzlich weitere außerbetriebliche Angebote, zum Beispiel Kulturprogramme, Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder Aktivitäten im Sport- und Freizeitbereich, um sich wohl zu fühlen. Sieht man sich nun die Unternehmen in der Region Oberpfalz genauer an, so ist die Benteler AG einer der größeren Arbeitgeber außerhalb Regensburgs. Folgende Mitarbeitersituation ist dort vorhanden: Die Belegschaft hat ein Durchschnittsalter von über 40 Jahren. Es gibt sehr wenige junge Facharbeiter und eine Produktion, die in einem massiven Technologiewandel steckt. Alle in der Arbeit zuvor beschriebenen Themen, Aktivitäten und Maßnahmen werden im Unternehmen praktisch zur Anwendung kommen müssen, um weiterhin bestehen und erfolgreich bleiben zu können. Gerade das Thema Alterung und die damit verbundenen Probleme, zum Beispiel Halten von Taktzahlen, langes Stehen in den Fertigungsanlagen und schlechte ökologische Gegebenheiten wie Staub, Lärm, etc., machen auch im Unternehmen Benteler AG die größten Anstrengungen notwendig.

Es gibt zwar wie hier beschrieben sehr pauschale theoretische Denkansätze, die Herausforderung besteht nun aber darin, Aktivitäten und Maßnahmen operativ im Tagesgeschäft umzusetzen.

Um dieser Problematik entgegen zu wirken, nutzt das Unternehmen nach außen Netzwerke, die sich mit dem Thema demographischer Wandel befassen. Es werden auch Netzwerke genutzt, die sich mit Themen bezüglich Fach- und Führungskräfte beschäftigen. Die Richtung, die im Inneren des Betriebes verfolgt wird, geht im ersten Schritt über „Personalentwicklung“ und befasst sich mit den Schwerpunkten Fort- und Weiterbildung, Gesundheitsmanagement sowie der Entwicklung der Führungskräfte.

Wie diese Themen bearbeitet werden sollten und welche Schwerpunkte empfohlen werden, wird hier nochmals kurz zusammengefasst.

Es wurden insgesamt sechs Maßnahmen ausgewählt, die im Werk Schwandorf umgesetzt werden sollen. Die Auswahl fand mit Hilfe einer Matrix mit vorab festgelegten Aktionen und deren Bewertung über abgestimmte Kriterien und der anschließenden Vergabe von Punkten statt.

Es wurden folgende zwei Maßnahmen aus jedem der drei Bereiche Fort- und Weiterbildung, Gesundheitsmanagement und Führungskultur ausgewählt:

EDV- und Soft-Skills-Schulung, psychologische Beratung und Rückenschulung sowie Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung.

Diese sechs Maßnahmen sollen nun in einem ersten Schritt im Werk der Benteler AG in Schwandorf umgesetzt werden, mit dem Ziel, die anstehenden Veränderungen, die der demographische Wandel mit sich bringt, in eine positive Richtung zu lenken. Zu diesen stetigen Maßnahmen werden auch weitere, teilweise auch Einzelaktionen diskutiert und umgesetzt. Diese sind vor allem im Bereich der Arbeitsplatzgestaltung und im Gesundheitsbereich zu suchen.

Abschließend ist zu sagen, dass es rund um die Themen des demographischen Wandel zu Veränderungen und Aktivitäten auf den unterschiedlichsten Ebenen kommen muss. Es ist nicht nur der einzelne Mensch gefragt, sondern auch die Gesellschaft, der Gesetzgeber mit den Bildungseinrichtungen und vor allem alle Bereiche der Wirtschaft.¹⁹⁰ Es ist bei dieser Thematik sehr hilfreich, dass der Prozess des demographischen Wandels relativ genau prognostizierbar ist. Die Veränderungen kommen nicht plötzlich sondern langsam und stetig. Sie sind erwartbar und damit auch in einer gewissen Weise auch planbar. Eine vorausschauende und präventive Politik ist damit für die Regierung und den Unternehmen machbar.¹⁹¹

¹⁹⁰ Esslinger A. & Schober D. (2007), Seite 92 und Seite 93

¹⁹¹ Naegele G. (2008), Seite 6